

Maija Kylkilahti

KLASSISEN MUSIIKIN KONSERTTITRADITION KEHITTÄMINEN

Case: Sinfonia Lahti

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituotanto (YAMK)

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (60 op)

Opinnäytetyö

21.3.2018

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Maija Kylkilahti Klassisen musiikin konserttitradition kehittäminen Case: Sinfonia Lahti 55 sivua + 2 liitettä 21.3.2018
Tutkinto	Kulttuurituottaja (YAMK)
Koulutusohjelma	Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Ohjaaja	Lehtori Pia Strandman
<p><i>Klassisen musiikin konserttitradition kehittäminen</i> on Sinfonia Lahden tilaustyö.</p> <p>Tapaustutkimuksena toteutetussa kehittämistyössä tutkitaan maailmalla toteutettuja konserttitraditioita uudistavia sinfoniakonserttimuotoja ja niiden matkaa suunnittelusta toteutukseen. Konserttitraditiolla työssä tarkoitetaan orkesterin ohjelmistoon ja konserttietikettiin liittyviä käytänteitä. Konsertti nähdään myös asiakkaalle tarjottavana palveluna. Työn tavoitteena oli luoda Sinfonia Lahdelle konserttitoiminnan kehitystyöhön askeleet.</p> <p>Tapaustutkimukselle ominaisesti aineistoja kerättiin usealla eri menetelmällä. Aineisto koostuu Sinfonia Lahden asiakkaille tehdystä asiakaskyselyistä, kolmen ulkomaisen instituution benchmarking-haastattelusta (Göteborgin sinfonikot, Konzerthaus Berlin ja Copenhagen Phil). Lisäksi Sinfonia Lahden Mittendrin-konserttimuodon pilotin tuottamisesta ja organisaation sisäisestä kyselystä ja tulevaisuuspajasta.</p> <p>Tietopohjana on käytetty Eero Hämeenniemen näkemystä konserttitraditiosta, Cristian Grönroosin teoriaa laajennetusta palvelutarjoomasta ja Pentti Sydänmaanlakan ajatuksia innovaatioiden johtamisesta.</p> <p>Päätuloksiksi kehittämistyössäni nousivat asiakkaiden osallistamistarve, uusien yleisöryhmien tavoittelu muun muassa nuorekkaamman markkinointiviestinnän kautta, Sukellus orkesteriin -konserttimuodon kehittäminen ja uudelleen toteuttaminen sekä neljän askeleen kehämalli uusien ideoiden tuottamiseen ja jatkuvan kehittämisen takaamiseen. Kehämalli sisältää kehittämistyön aineistoista saadun materiaalin ja vastaa tutkimuskysymykseen.</p> <p>Tulokset ovat sovellettavissa muihin sinfoniaorkestereihin ja taidelaitoksiin.</p>	
Avainsanat	Kehittämistyön johtaminen, organisaation sitouttaminen, innovaatio, sinfoniaorkesteri

Author(s) Title Number of Pages Date	Maija Kylkilahti Development of the classical music concert tradition 55 pages + 2 appendices 21.3.2018
Degree	Master of Culture and Arts
Degree Programme	Cultural Management
Instructor(s)	Senior Lecturer: Pia Strandman
<p><i>Development of the classical music concert tradition</i> is a case study commissioned by the Lahti Symphony Orchestra. It examines symphony concert formats implemented across the world with a view to updating concert traditions, from planning to implementation. 'Concert tradition' here means the conventions applying to the orchestra's repertoire and concert etiquette. The concert is also regarded as a customer service. The objective of the study is to establish a frame model for the development of Lahti Symphony Orchestra concerts.</p> <p>As befits a case study, data was collected using several different methods. It consists of Lahti Symphony Orchestra customer surveys and a benchmarking interview with three foreign arts establishments (the Gothenburg Symphony Orchestra, the Konzerthaus Berlin and the Copenhagen Phil). It also examines the implementation of the Lahti Symphony Orchestra's pilot Mittendrin concert format and an in-house survey and future workshop.</p> <p>As its knowledge base the study uses Eero Hämeenniemi's views on the concert tradition, Christian Grönroos's theory of extended service offering, and Pentti Sydänmaanlakka's ideas about innovation management.</p> <p>The following emerged as the main findings of the study: the need for customer participation, education by such means as more upbeat marketing communications, the development and revival of the Mittendrin concert format and a four-frame model for generating new ideas and ensuring continuing development. The frame model includes the material obtained from the development project data and answers the research question.</p> <p>The results can be modified to apply to other symphony orchestras and arts establishments.</p>	
Keywords	Development management, organisation commitment, innovation, symphony orchestra

Sisällys

1	JOHDANTO	2
2	SINFONIA LAHTI SUOMALAISESSA ORKESTERIKENTÄSSÄ	4
2.1	Suomalainen orkesterikenttä	4
2.2	Sinfonia Lahti	6
3	TYÖN ETENEMINEN JA KÄYTETYT MENETELMÄT	8
4	KONSERTTI – PYSÄHTYNYT TRADITIO VAI UUDISTUVA PALVELU?	10
4.1	Konserttitraditio	10
4.2	Konsertti palveluna	13
5	AINEISTOT	16
5.1	IDEOITA SINFONIA LAHDEN ASIAKKAILTA	16
5.2	ONNISTUNEITA UUDISTUKSIA EUROOPASSA	20
5.2.1	Göteborgin sinfonikot (Göteborgs Symfoniker)	21
5.2.2	Konzerthaus Berlin	22
5.2.3	Copenhagen Phil (Sjællands Symfoniorkester)	26
5.3	PILOTTI BERLIININ MITTENDRIN-KONSERTTIMUODOSTA	30
5.3.1	Suunnittelu	31
5.3.2	Sukellus orkesteriin -konsertti	33
5.4	TULEVAISUUSPAJA ORGANISAATION SITOUTTAJANA	37
5.4.1	Valmistelu	38
5.4.2	Tulevaisuuspaja	41
6	KEHITTÄMISTYÖ SINFONIA LAHDESSA	44
6.1	Miten Sinfonia Lahden konserttitraditiolita tulisi uudistaa?	44
6.2	Minkälaiset toimenpiteet tukevat Sinfonia Lahden konserttitoiminnan kehittämistä?	48
7	SINFONIA LAHTI TULEVAISUUDEN TEKIJÄNÄ	51
	Lähteet	54

1 JOHDANTO

Valtiorahoitteisia orkestereita on Suomessa 28, mikä tarkoittaa, että orkestereita asukastiheyteen verrattuna on eniten maailmassa. Voimmekin kutsua verkostoa suomalaisiksi orkesteri-ihmeeksi. Ei ole sattumaa, miksi juuri Suomesta on noussut maailman tietoisuuteen niin monta huippusäveltäjää, -solistia ja -kapellimestaria. Vuoden 2016 aikana orkestereilla oli yhteensä 1 300 000 kuulijaa. (Suomen Sinfoniaorkesterit ry 2016, 4)

Vaikka konsertit soivat ja yleisömäärät kasvavat maltillisesti, niin huoli tulevaisuudesta kasvaa. Valtionrahoituksen piiriin halutaan enemmän taidemuotoja, mutta kulttuurin kokonaisrahoitukseen ei ole toistaiseksi luvattu kasvua. Ennakkotiedoista päätellen uusi laki edellyttäisi instituutioilta entistä merkittävämpää roolia yleisökasvatuksen edistämässä sekä uusien yleisösegmenttien löytämisessä. Myös instituution oman erityispiirteen kiteyttämiseksi annettanee jatkossa aikaisempaa enemmän arvoa. (Sitra 2017, 14)

Monet orkesterit ympäri maailmaa ovat luoneet erilaisia palvelu- ja tuoteinnovaatioita. Pääasiallisesti syyt ovat olleet joko hetkellinen yleisökato tai yhtäkkiset taloushaasteet. Toistaiseksi näistä ei kumpikaan ole suurin eteenpäin työntävä syy Suomessa. Hollannissa ja Isossa-Britanniassa tapahtuneiden valtionrahoituksen äkillisten loppumisten tähden saatiin pelottava esimerkki, miten nopeasti toiminnan ja sitä tukevien järjestelmien täytyi muuttua tulevaisuuden turvaamiseksi. Tämä tarkoittaa, että oman kehittämishalun lisäksi poliittisen ilmapiirin tunnustelu ja tulevaisuuden tarpeiden ennakointi on erityisen tärkeää.

Tutkin sinfoniaorkesterin konserttitradition kehittämistä. Lähestymistapani on tapaustutkimus ja kohteena Sinfonia Lahti (Lahden kaupunginorkesteri). Sinfonia Lahti on sekä työnantajani että kehittämistyöni tilaaja. Päättävöitteeni on tutkia onnistuneita, toimintaa uudistavia konserttikokonaisuuksia ja niiden syntyprosesseja. Tutkimukseni tietoja hyödyntäen tarkoitukseni on tuottaa konserttitraditioita rikastuttavia konserttimuotoja Sinfonia Lahdessa sekä koostaa askeleet jatkuvan kehitystyön tekemiseen. Konserttitraditiolla tarkoitetaan tutkimuksessani orkesterin ohjelmistoon ja konserttietikettiin liittyviä käytänteitä.

Tutkimuskysymyksenäni on: Miten Sinfonia Lahden konserttitraditioita tulisi uudistaa? Minkälaiset toimenpiteet tukevat Sinfonia Lahden konserttitoiminnan kehittämistä?

Sinfonia Lahdella on hyvä brändi, mutta mikään brändi ei pidä pintaansa ilman jatkuvaa kehittämistä. Valtionosuusjärjestelmän uudistuksen myötä tulee varmasti sen piirissä oleville instituutiolille jonkinasteisia toiminnallisiakin muutoksia, mutta tällä hetkellä voimme vain arvailla, mitkä ehdotuksista päätyvät lakiin. Siksi juuri nyt on tärkeää kuulla organisaation työntekijöiden ja asiakkaiden ideoita ja näkemyksiä siitä, mihin suuntaan orkesteria tulisi kehittää.

Konsertti on orkesterin ydinpalvelu asiakkaille. Palvelu voidaan määritellä monin tavoin, ja tutkimuksessani nojaan Christian Grönroosin laajennetun palvelutarjonnan käsitteeseen. (Grönroos 2009, 221) Uudistettu konserttitraditio voi olla myös palvelu- tai tuoteinnovaatio. Innovaatiosta Pentti Sydänmaanlakka on todennut ”Innovaatiot ovat organisaatiolle taloudellista lisäarvoa tuottavat uudistukset ja parannukset, jotka voidaan nähdä prosessina. Innovaatio on kaupallisesti hyödynnetty uusi idea.” (Sydänmaanlakka 2009, 211) Tämä määritelmä kuvaa osaltaan yleisölle tarjottujen kulttuuripalveluiden tavoitteita. Vaikka tutkimukseni ensisijainen tavoite onkin konserttitradition monimuotoistaminen, niin välillisesti sillä toki etsitään myös taloudellista hyötyä. Uusien palvelujen myötä pyritään myös yleisöpohjan laajentamiseen.

Aineistot kerään tapaustutkimuksen mukaisesti usealla eri aineistonkeruumenetelmällä. Mukana on benchmarking-haastatteluita kansainvälisesti merkittävien toimijoiden kanssa, kysely Sinfonia Lahden asiakkaille, Sinfonia Lahden organisaation sisäinen tulevaisuusversta ja pilotti yhdestä maailmalla menestyneestä konserttimuodosta.

Esittelen kolmen ulkomaisen instituution toimintaa kehittäviä konserttimuotoja ja kuvaan myös niiden syntyprosesseja. Valitsin kohteet pääosin nettisivuilta saadun informaation pohjalta ja yritin löytää mukaan mahdollisimman paljon toisistaan poikkeavia kokonaisuuksia. Lopulta päädyin kahteen sinfoniaorkesteriin Göteborgin sinfonikot ja Copenhagen Phil sekä yhteen konserttitaloon, joka on Konzerthaus Berlin. Lisäksi tutustun tarkemmin Sinfonia Lahden 1990-luvun alussa tapahtuneeseen ”orkesteri-ihmeeseen”, jossa orkesteri nousi maakuntaorkesterista kansainvälisesti merkittäväksi toimijaksi. (Sinfonia Lahti 2017)

Tarkastelen ilmiötä orkesterin organisaation hallinnon edustajana Sinfonia Lahden hallinnon, muusikoiden ja yleisön näkökulmasta. Hallinnon näkökulma tulee esiin hyvin pitkälle oman näkökulmani kautta. Muusikoiden näkemystä selvitetään tulevaisuuspajassa ja yleisön näkökulmaa asiakaskyselyllä.

Opinnäytetyössäni merkittävään rooliin nousee oma asiantuntijuuteni, sillä olen työskennellyt klassisen musiikin hallinnossa yli viisitoista vuotta. Työni Sinfonia Lahden apulaisintendenttinä alkoi kesäkuussa 2016. Sitä ennen olen toiminut mm. Kamariorkesteri Avantin tuottajana 2006 - 2011 ja toiminnanjohtajana aikavälillä 2012 - 2015. Tampere Filharmonian apulaisintendentin sijaisena toimin kaudella 2011 - 2012.

Vaikka kehittämistyöni koskee Sinfonia Lahtea, sen tarkoitus on etsiä laajemmin vaihtoehtoisia malleja klassisen sinfoniamusiikin esittämiseen. Tavoitteenani on luoda toiminnalliset askeleet, jotka antavat mahdollisuuden modifioida ne myös muiden sinfoniaorkestereiden käyttöön.

2 SINFONIA LAHTI SUOMALAISESSA ORKESTERIKENTÄSSÄ

2.1 Suomalainen orkesterikenttä

Valtiorahoitteisia orkestereita ja yhtyeitä on Suomessa yhteensä 28 ja näistä puolet on ammattimaisia sinfoniaorkestereita. Jokaisella orkesterilla on oma profiilinsa ja tärkein piirre on niiden erilaisuus niin kokoonpanojen kuin ohjelmistosuunnittelun osalta. (Häyrynen 2015)

Orkestereita onkin maassamme enemmän asukasta kohti kuin missään muualla maailmassa. Koot vaihtelevat huomattavasti, joten orkestereiden yhteenlaskettu muusikkoluku vastaa Berliinissä työskentelevien muusikoiden määrää. Suomen kartalta katsottuna orkesterit levittäytyvät tasaisesti yli maan. Idässä orkesterit ovat luonteeltaan ja ohjelmistoltaan erilaisia kuin lännessä, mutta yhteistä on orkesteritoiminnan keskittyminen yliopistokaupunkeihin ja koulutuskeskuksiin. (Häyrynen 2015)

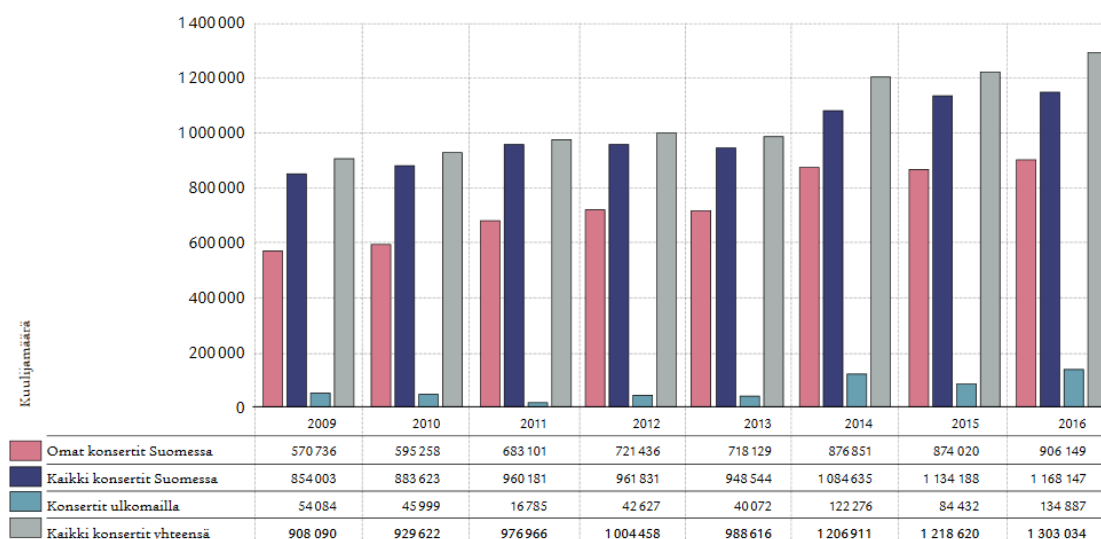
1970-luvulla suomalaisia orkestereita kehitettiin orkesterilaitoksena. Suunniteltiin alueorkestereita, jotka pienempiin osiin jakaantuessaan tavoittaisivat syrjäseudutkin. 1990-

luvun kotimainen pankkikriisi ja sitä seurannut lama vaaransivat jo tapahtuneenkin kehityksen. Monilla paikkakunnilla vilauteltiin orkesterin lakkauttamista säästökeinona. (Häyrynen 2015)

Vuonna 1993 astui voimaan orkesterilaki, jossa valtio sitoutui takaamaan vuosittain pienen määrän henkilötyövuosia orkestereille. Laki turvasi orkesterien olemassaolon, mutta ei taannut henkilötyövuosien kehitystä. Vuonna 2006 säädetyssä uudessa laissa pyrittiin kasvattamaan orkesterien valtionosuuksia todellisia kuluja vastaaviksi. Se auttoi orkestereiden tilannetta merkittävästi muutaman vuoden ajan. 2010-luvulla lisärahoitusta ei ole enää myönnetty. Vuonna 2016 käynnistyi uusi lakityöryhmä, joka luo kokonaan uuden ehdotuksen kulttuurin vastuulliseen tukemiseen. Työryhmä sai esityksensä valmiiksi syksyllä 2017 ja uuden lain pitäisi astua voimaan 2019. (Suomen Sinfoniaorkesterit ry 2016, 4)

Suomalaiset orkesterit ovat neljässä vuosikymmenessä pystyneet kasvattamaan yleisömääränsä noin 400 000:sta yli miljoonaan. Vuonna 2016 Suomen sinfoniaorkesterit ry:n tilastojen mukaan konserttien yleisömäärä jatkoi kasvuaan. Maamme orkestereiden kuulijamäärä oli 1 303 034, mikä on kaikkien aikojen yleisöennätys Suomessa. (Suomen Sinfoniaorkesterit ry 2016, 4)

Jäsenorkestereiden konserttien kuulijat 2009 – 2016



Taulukko 1: Suomen sinfoniaorkesterit ry:n jäsenorkestereiden kuulijat 2009-2016 (Suomen Sinfoniaorkesterit ry 2016, 23)

2.2 Sinfonia Lahti

Sinfonia Lahti on yksi Suomen neljästätoista ammattisinfoniaorkesterista. Vakinaista hallintohenkilökuntaa on yhdeksän ja taiteellista henkilökuntaa 67. Hallintotiimin yhdeksän työntekijää on jaettu karkeasti seuraavasti: tulevaisuutta suunnitteleviin ja kunnallista hallintoa hoitaviin (intendentti), tätä päivää toteuttaviin (apulaisintendentti, kaksi orkesterijärjestäjää, nuotistonhoitaja, sihteeri ja hallintosihteeri), ja tuotteen mielikuvan rakentajiin (markkinointipäällikkö ja myyntisihteeri). Taiteellinen henkilökunta kattaa sinfoniaorkesterin vakinaiset muusikkovakanssit. Lisäksi orkesterille kiinnitetään aina määräajaksi taiteellinen johtaja, joka tekee taiteellista suunnittelua yhteistyössä intendentin kanssa. Toimin orkesterin apulaisintendenttinä.

Vuonna 1949 kaupunginorkesterina aloittanut orkesteri oli 1980-luvulle saakka niin kutsuttu tavallinen maakuntaorkesteri. 1990-luvun taitteessa tehtyjen toimenpiteiden jälkeen orkesteria alettiin kutsua "pienen kaupungin ihmeeksi". Tuolloin orkesterin kapellimestari Osmo Vänskä, muusikot ja hallinto asettivat yhdessä tavoitteet kansainvälisestä kiertuetoiminnasta, uudesta konserttitalosta ja ennakkoluulottomista projekteista. Johtajatuksena oli luoda orkesteri, joka toimisi orkesterimaailman "erilaisena edelläkävijänä". (Sinfonia Lahti 2017, Kinberg 2017)

Ensimmäinen merkittävä askel pois kohti kansainvälistä sinfoniaorkesteria oli taltiointisopimuksen vahvistuminen kaupungin kanssa 1988. Se antoi mahdollisuuden lähestyä levy-yhtiöitä. Pian tämän jälkeen orkesteri solmi levytyssopimuksen ruotsalaisen BIS-levy-yhtiön kanssa. Vänskän ja muusikoiden pitkäjänteinen työ ja sitoutunut henkilöstö loivat organisaatioon uudenlaisen työskulttuurin. Tämän työn tuloksena orkesterin ja levytysten taso nousi kansainväliselle tasolle. (Sinfonia Lahti 2017, Kinberg 2017)

Lukuisat levypalkinnot aukaisivat ovet kansainvälisille areenoille. Ensimmäinen suuri kiertue Japaniin oli vuonna 1999, ja samana vuonna orkesteri debytoi menestyksekkäästi myös Avery Fisher Hallissa New Yorkissa. Näitä esiintymisiä seurasivat uusinta-kutsut ja tähän mennessä Sinfonia Lahti on tehnyt yhteensä 50 kiertuetta, jotka ovat kohdistuneet 20 eri maahan. (Sinfonia Lahti 2017, Kinberg 2017)

Sibeliustalon saaminen Lahteen oli orkesterin pitkäaikaisen haaveen ja suuren lobbaustyön tulos. Talon rakentamisesta päätettiin vain yhden äänen enemmistöllä vuonna 1998

toukokuussa. Rakennustyöt käynnistyivät saman vuoden elokuussa ja lopulta vuodesta 2000 Sibeliustalo on toiminut orkesterin kotisalina. (Kinberg 2017)

Salin valmistuminen antoi mahdollisuuden toiminnan uudistamiseen. Heti ensimmäisenä toimintavuonna järjestettiin ensimmäinen Sibelius-festivaali, joka keskittyy puhtaasti Sibeliuksen musiikin esittämiseen. Lisäksi orkesteri otti ohjelmistoon viihdekonsertteja, jotka se tuotti alusta lähtien itse. Orkesterille tilattiin muusikoita haastavia orkestraatioita ja produktioiden valaistukseen ja puvustukseen panostettiin aikaisempaa enemmän. Tämän uudistustyön ansiosta orkesterin rooli muuttui taustabändistä tasavertaiseksi solistien kanssa. Tällöin alkoi mm. lauluyhtye Rajattoman kanssa tehty yhteistyö, joka on jatkunut näihin päiviin saakka. Molemmat uudistukset tapahtuivat pitkälle uuden talon tuomien mahdollisuuksien myötä. (Kinberg 2017)

Tällä hetkellä orkesteri tekee vuositasolla noin 20 sinfoniakonserttia, yhden festivaalin, 10 kamamarimusiikkikonserttia, 15 viihdekonserttia, 13 tapahtumaa lapsille ja nuorille, 80 ilmaistapahtumaa, 10 kotimaan vierailua/tilauskonserttia, 2-3 ulkomaanvierailua, ja kaksi levytystä. Vuodesta 2007 orkesteri on lähettänyt osan konserteistaan internetissä ollen ensimmäinen säännöllisesti konsertteja verkossa lähettävä orkesteri maailmassa. 1990-luvun taitteessa orkesteri oli asettanut tavoitteiksi mm. oman konserttitalon, levytys sopimuksen, kansainväliset kiertueet ja moottoritien Helsingistä Lahteen. Kaikki asetetut tavoitteet on nyt saavutettu: maailmalla akustiikastaan palkintoja kerännyt Sibelius-talo on orkesterin kotisali, kansainvälinen kiertuetoiminta on aktiivista, levyjä on tähän mennessä tehty yli 80 ja niitä on myyty n. 1 300 000 kappaletta. Useat 2000-luvulla luodut konserttikonseptit lähestyvät 20-vuotisjuhliaan, joten lienee syytä asettaa uusia tavoitteita.

Mielestäni Sinfonia Lahdella on hyvä brändi, mutta mikään brändi ei pidä pintaansa ilman jatkuvaa kehittämistä. Valtionosuusjärjestelmän uudistuksen myötä tulee varmasti sen piirissä oleville instituutiolille jonkinasteisia toiminnallisiakin muutoksia. Tällä hetkellä voimme vain arvailla, mitkä ehdotuksista päätyvät lakiin. Siksi juuri nyt on tärkeää kuulla organisaation työntekijöiden ja asiakkaiden ideoita ja näkemyksiä siitä, mihin suuntaan orkesteria tulisi kehittää.

Yksi tärkeä päämäärä on nostaa Sinfonia Lahden kuulijamääriä. Sibelius-talon uutuuden viehätys on jo ohi, eli salit eivät enää täyty uteliaista ihmisistä, jotka haluavat nähdä ja

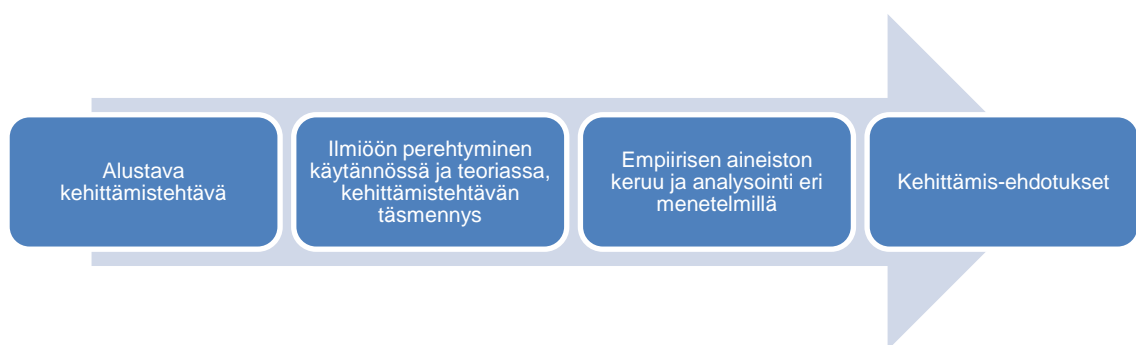
kokea talon. Orkesterin kanta-asiakkaat ovat kultaakin kalliimpia, mutta sen lisäksi tarvitaan paljon lisää satunnaiskävijöitä. Voidaanko konserttitraditiota uudistamalla innostaa uusia yleisöryhmiä taidemusiikin pariin? Löytyykö esimerkkejä onnistuneista konserttitraditiota rikkovista formaateista ulkomaisista orkestereista ja miten ne on otettu vastaan?

Uusien yleisöjen hankinta on nostettu esiin Sinfonia Lahden käynnissä olevassa strategiatyössä. Strategia valmistuu vasta tämän kehittämistyön päätyttyä, mutta käytän siitä prosessista koko organisaatiolle järjestettyä tulevaisuuspajaa myös tämän kehittämistyön työstämiseen.

3 TYÖN ETENEMINEN JA KÄYTETYT MENETELMÄT

Valitsin lähestymistavakseni tapaustutkimuksen, koska se soveltuu hyvin kehittämistyön tekemiseen. Tutkimukselleni oli tärkeää tehdä Sinfonia Lahteen nykytilanteen kartoitus, benchmarkata muutamia onnistuneita konserttitraditioita uudistavia instituutioita ulkomailta ja muokata Sinfonia Lahden toimintaan soveltuva malli, jatkuvan kehitystyön tueksi. Nämä kaikki vaatimukset täyttyivät tapaustutkimuksessa. (Ojasalo, Moilanen, Rita-lahti 2015, 52-55)

Tapaustutkimukselle tyypilliseen tapaan käytän tutkimuksessani monenlaisia menetelmiä. Merkittävimmässä asemassa olivat teemahaastattelut kolmelle klassisen musiikin instituutin edustajalle, ideointipaja Sinfonia Lahden organisaation kesken sekä yhden Konzerthaus Berlinissä toteutetun innovaation pilotointi Sinfonia Lahden toiminnassa.



Kuvio 1: Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2015, 54)

Prosessin vaiheet ovat edenneet pääasiallisesti tapaustutkimuksen vaiheita mukaellen. Tavoitteeni on etsiä keinoja muuttaa sinfoniakonserteissa vallitsevaa konserttitraditiota. Konserttitraditiolla tarkoitetaan orkesterin ohjelmistoon ja konserttietikettiin liittyviä käytänteitä. Sinfoniakonserteissa konsertin kulku on hyvin tavallisesti seuraava: alkusoitto –

solistinumero – väliaika – sinfonia. Tämä hyvin rikkumattomana vallitseva konserttimuoto kattaa oman kokemukseni mukaan valtaosan sinfoniakonserttien ohjelmista ympäri maailmaa. Tätä faktaa vastaan en voi väittää, että konserttitraditioille ei olisi omaa kuulijakuntaa. Siksi päätin esittää oletuksena kysymyksen saisiko yleisöpohjaa laajennettua, jos meillä olisi perus konserttimuodon lisäksi muita tapoja kuulla klassista musiikkia? Tässä työssä en vielä ehdi saada vastauksia siihen, kasvaako yleisöpohja uusilla konserttimuodoilla.

Tämän oletuksen jälkeen etsin nettisivujen avulla Euroopasta onnistuneita esimerkkejä sinfoniaorkestereiden toteuttamista uudistuksista. Löysin useita toisistaan hyvin poikkeavia esimerkkejä, joista osa oli pienempiä ja toiset isompia. Valitsin näistä kolme kiinnostavinta instituutioita, joiden edustajia kävin haastattelemassa. Teemahaastattelut antoivat hienon mahdollisuuden tutustua esimerkki-instituutioiden innovaatioihin sekä niiden syntyprosesseihin. Kahdessa esimerkeistä jatkuva kehittäminen oli osa koko organisaation johtamisideologiaa. Haastatteluiden vaikutus koko työhöni oli merkittävä. Niiden pohjalta kehitin muun muassa toteuttamissuunnitelmat ideointipajaan ja pilottiin.

Luvussa viisi käsittelen aineistoani. Se koostuu kuudesta eri osa-alueesta ja ne esitellään työssäni aineiston keruuta vastanneessa aikajärjestyksessä.

1. Asiakaskysely Sinfonia Lahden kausikorttilaisille, kevät 2017
2. Benchmarking-haastattelut kesäkuu, lokakuu 2017
3. Mittendrin-konserttimuodon pilotti, maaliskuu 2018
4. Asiakaskysely Mittendrin-konserttiin osallistuneille, maaliskuu 2018
5. Tulevaisuuspajan ennakkokysely organisaation henkilökunnalle 2018
6. Tulevaisuuspajan toteutus, maaliskuu 2018



Kuvio 2: Oma tutkimusprosessini

4 KONSERTTI – PYSÄHTYNYT TRADITIO VAI UUDISTUVA PALVELU?

4.1 Konserttitraditio

Länsimaisen konserttimusiikin musiikkiperinteemme on aikanaan ollut ensisijaisesti eliitin harrastus. Vaikka klassista musiikkia voi nykypäivänä kuunnella äärimmäisen edullisesti ja on näin ollen koko kansan ulottuvilla, niin sillä on edelleen vahva yläluokkainen leima. Leimaa on pyritty poistamaan kauan ja näkemykseni mukaan siinä jossain määrin on onnistuttukin. Työtä on kuitenkin vielä paljon, jotta konsertteja vieroksuneetkin saadaan kuuntelemaan. Tähän tarkoitus on löytää palvelua kehittämällä uusia mahdollisuuksia lähestyä taidemusiikkia.

Sinfoniakonsertilla on vahva 1800-luvulla muotoutunut formaatti, joka on käytössä lähes jokaisessa länsimaisessa sinfoniaorkesterissa. Tämä formaatti sisältää ohjelmistollisia ja käyttäytymistä sisältäviä asiakokonaisuuksia. Perusmuotoisen konserttien ohjelmavarkelo on havaittavissa helposti tutustuessa eri orkestereiden internetsivustoihin. Niistä käy ilmi mm. konsertin perusmuoto, kesto ja alkamisaika.

- alkusoitto (10-20 min)
- solistinumero (20-40 min)
- väliaika (20 min)
- Sinfonia tai muu pääteos (30-40 min)

Yhteiskestoltaan konsertti on noin kaksi tuntia ja Suomessa konsertin alkamisajaksi on vakiintunut klo 19.00. Tämä formaatti on länsimaisessa klassisen musiikin konserttitoiminnassa hyvin yleinen ja kansainvälisesti levinnyt. Tietenkin mukana on paljon yksittäisiä poikkeuksia, mutta kun katsoo ohjelmistopolitiikkaa yleisellä tasolla, niin tämä konserttimuoto korostuu orkestereiden konserttikausissa.

Syy konserttimuodon vakiintumiseenkin on selvä: Klassisen musiikin teokset ovat pääsääntöisesti pitkiä verrattuna esimerkiksi pop-musiikkiin, joten yhteen konserttiin mahtuu vain muutamia teoksia. Tämä kolmen teoksen malli sisältää kolme hyvin erityyppistä sinfoniaorkesterikirjallisuuden teostyyppiä, jolloin kestoiltaan standardiin konserttikokonaisuuteen saadaan mahdollisimman vaihteleva ohjelma-anti.

Solistinumerot ovat tärkeitä orkesterikirjallisuuden helmiä, jotka rikastuttavat ohjelmistoa, antavat keinon erottautua muista orkestereista ja vierailijoiden vaihtuvuudella voidaan uudistaa profiilia kausikohtaisesti. Myös markkinointi nojaa pitkälle solistien ja kapellimestareiden nimiin, joten solistinumeroiden merkitys yleisön kiinnostuksen herättäjänä on suuri. Solistinumeroiden kesto vaihtelee teoksesta riippuen, mutta yleisemmin ne kestävät 20-40 minuuttia.

Alkuteoksen tehtävä on toimia yleisön lämmittäjänä solistinumeroa varten ja se pääteään usein solistinumeron ja illan pääteoksen varmistuttua. Sen valitseminen perustuu taiteellisten ansioiden lisäksi myös keston. Konsertin alkupuolen kesto on yleensä n. 45 minuuttia, joten alkunumero valitaan sen mukaan, että väliaika asettuu suunnilleen samaan kohtaan. Solistinumeron jälkeen yleisö mielellään jo vähän jaloittelee ja vaihtaa ajatuksiaan tuttujen kesken kuulluista teoksista ja vierailijoista. Illan päättää kunkin konserttiohjelman pääteos. Nimitys viittaa nimestään huolimatta enemmän teoksen keston, eikä niinkään konsertin antiin. Pääteos täyttää yksin kokonaan konsertin toisen puolen.

Konserttiohjelmistoihin tutustuminen osoittaa myös, että monet klassisen musiikin ohjelmistot sisältävät paljon samoja teoksia. Kanta-ohjelmiston ohjelmoiminen kausiohjelmiin on niin yleisön kuin järjestäjätahon intresseissä: yleisö kuulee teoksia, jotka jo tuntee ja järjestäjä saa yleensä juuri yleisön näkökulmasta johtuen suuremmat lipputulot. Tämä tarkoittaa myös sitä, että kun orkesterit eivät juurikaan voi kilpailla ohjelmistolla, koska ne muistuttavat hyvin paljon myös kilpailijaorkesterin ohjelmistoa, korostuu solistinumeroiden, esittävien muusikoiden persoonallisuuden ja tähtipotentiaalin merkitys myynnin edistäjänä. (Hämeenniemi 2007, 21)

Jos ohjelmistot kuitenkin rakennettaisiin vain kanta-ohjelmistojen varaan, mitään uutta ei koskaan syntyisi. Siksi on äärimmäisen tärkeää, että orkesterit esittävät ja tilaavat tasaisesti teoksia nykypäivän säveltäjiltä. Suomessa tämä asia on mielestäni huomioitu pitkäjänteisessä ohjelmistosuunnittelussa hyvin.

Samaan traditioon kuuluvat myös tietynlaiset käyttäytymissäännöt, jota konserttietiketin on kutsuttu. Aktiivisesti konsertissa käyvät oppivat ne nopeasti, mutta samalla tämä saattaa ajaa pois konserttisaleista niitä, joille säännöt tuntuvat vierailta. Säännöstöön kuuluu mm. orkesterilaisten esiintymisasuihin liittyvät standardit frakkeineen ja iltapukuihin sekä yleisön hiljaisuuteen ja taputusten oikeisiin ajankohtiin liittyvät kysymykset.

Moniosaisissa teoksissa ei taputeta osien välissä, vaikka osan esitys olisi saanut yleisöedustajan hurmioon, yskimisestä aiheutunutta häiriötä tulee pelätä siinä määrin, että puolet yleisöstä yskii jokaisen osan välissä varastoon ja vaikka kankku jäykistyy, niin konserttitalojen hyvästä akustiikasta johtuen on parempi saada jalkakramppi, kuin häiritä muiden konserttikokemusta.

Eero Hämeenniemen teoksessa *Tulevaisuuden musiikin historia* konserttietikettiä on pohdittu myös konserttisalin asettelun näkökulmasta. Tavallisesti pääosa yleisöstä istuu katsoen kapellimestarin selkää, esiintyvät taiteilijat ovat kirkkaasti valaistulla näyttämöllä ja kuulijat taas puolihämärässä. Näin ollen voisi tulkita, että myös konserttisalin rakenne tukee ajatusta, että konsertissa vain esiintyjät ja musiikki ovat tärkeitä. (Hämeenniemi 2007, 13)

Tämä on tietenkin vain asian toinen puoli. Toinen puoli on, että maailmaan on rakennettu paljon upeita konserttitaloja, joissa akustiikka mahdollistaa niin syvän hiljaisuuden, että musiikin esittäjillä on käytössä koko ääniskaala aivan pienimmästä nyanssista suurimpaan. Näin ollen yleisön täytyy olla hiljaa, jotta tämä mahdollisuus voidaan hyödyntää. Tottuneelle konserttikävijälle ei enää tule yskänpuuskia, koska sosiaalinen paine yskimättömyydestä on pois, hiljaa paikallaan 45-60 minuuttia istuminen ilman kännykkää tai muuta levottomuudesta aiheutuvaa ”touhuamista” ei aiheuta jalkakramppia vaan on suuri nautinto ja aplodit annetaan tottuneesti vasta, kun on ensin pureksittu koko teos.

Miten nämä kaksi näkemystä omaavat kuulijat saadaan saman kokemuksen äärelle niin, etteivät ne turhaudu toisistaan? Voidaanko samaa kokemusta tarjota jossain muussa muodossa, tilassa tai ajassa? Onko tulevaisuudessa mahdollista lisätä kuulijan ja esiintyjän yhtäläistä läsnäolon merkitystä konserttitilanteessa?

Hämeenniemi on kirjassaan vahvasti sitä mieltä, että kuulijalla pitäisi olla suurempi rooli esityksessä, kuin vain passiivinen esityksen vastaanottaja. Hän toteaaakin seuraavaa: *”Kuulijan ja soittajan välisen vuorovaikutussuhteen vahvistaminen ja vaaliminen tulee epäilemättä olemaan yksi tulevaisuuden musiikkielämän vaativimmista haasteista teknologisoituvassa maailmassamme. On erittäin tärkeää, että tuohon haasteeseen vastaaminen onnistuu.”* (Hämeenniemi 2007, 22)



Kuva 1: Sinfonia Lahti Sibeliuksen festivaalin konsertin päätyttyä ottamassa vastaan yleisön aplodeja. Kuvaaja Juha Tanhua.

Yksi paljon keskustelua herättävä konserttietikettiin liittyvä asia on orkesterin jäsenten pukeutuminen. Toki on selvää, että joltain osin yhtenevä esiintymisasu tekee kokonaisilmeestä yleisön näkökulmasta miellyttävämmän, mutta reagoiko nykyajan yleisö 1800-luvulla juhlapukuna toimineeseen frakkiin ja pitkään iltapukuun enemmän kunnioittavasti vai koetaanko asut turhan konservatiivisiksi?

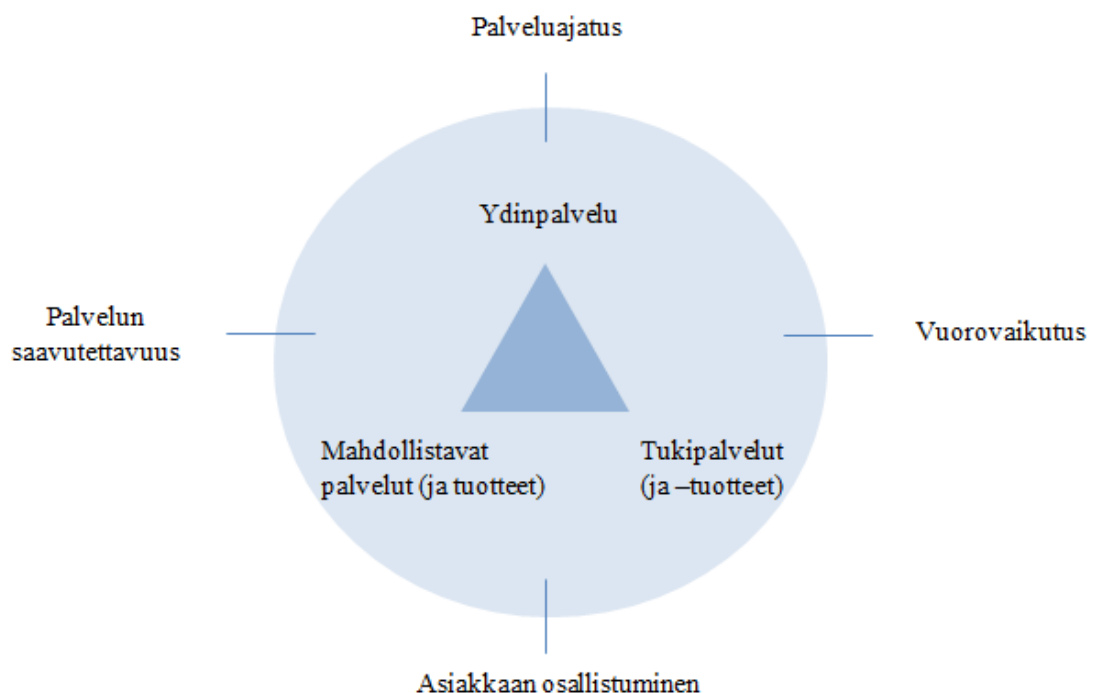
Hämeenniemi ottaa kirjassaan kantaa myös orkestereiden esiintymisasuihin. Samalla, kun yleisön vaatetus käy yhä rennommaksi, miesmuusikot käyttävät frakkia tavoitellen menneen ajan eleganssia. Tämän seurauksena kuulijoiden ja muusikoiden pukumuodin ero kasvaa. Tämän seurauksena Hämeenniemi uskoo, että mitä vanhahtavammalta ja hienostelevammalta muusikoiden puvut näyttävät, sitä jäykempänä ja itselleen vieraampana tilaisuutena kuulija konsertin kokee.” (Hämeenniemi 2007, 22)

4.2 Konsertti palveluna

Konsertin voi nähdä myös orkesterin tärkeimpänä palveluna. Christian Grönroos on määrittänyt palvelupaketin, joka koostuu kolmesta eri kokonaisuudesta; ydinpalvelusta, mahdollistavista palveluista ja tukipalveluista. Ydinpalvelu on markkinoilla olon syy, mutta harvemmin mikään yritys pystyy toimimaan ilman ydinpalvelua tukevia mahdollistavia palveluita ja lisäarvoa tuovia tukipalveluita. (Grönroos 2009, 224-225)

Sinfonia Lahden ydinpalveluita ovat konserttitoiminta ja levytykset. Tämä todetaan jo orkesterin missiossa: ”Orkesterin tehtävänä on parantaa ihmisten elämänlaatua tarjoamalla korkeatasoisia konsertteja ja levytyksiä”. (Sinfonia Lahden viestintästrategia, 2001) Keskityn tässä työssä ensimmäisenä mainittuun ydinpalveluun, eli konserttipalveluun.

Konserttitoiminnan mahdollistavia lisäpalveluita ovat esimerkiksi lipunmyynti, järjestysmiespalvelut ja naulakkopalvelut, eli kaikki ne palvelut, joita ilman konserttia ei voida toteuttaa. Tukipalveluita ovat mm. kahvilapalvelut konserttia ennen ja väliajan aikana, johdatukset konsertteihin, konservatorion oppilaiden soittamat preludit ennen konserttia ja jälki-istunnot illan vierailevien taiteilijoiden kanssa. Nämä palvelut ovat mahdollistavien palveluiden tavoin lisäpalveluita, mutta niiden tehtävä on tuoda asiakkaalle lisäarvoa konserttikäynnin yhteyteen, ei ainoastaan mahdollista ydinpalvelua.



Kuvio 3: Christian Grönroosin laajennetun palvelutarjooman malli. (Grönroos 2009, 227)

Peruspalvelupaketiltaan Sinfonia Lahden konserttitoiminta on hyvin mallillaan, mutta kuten Grönrooskin toteaa, niin peruspalvelupaketti ei vielä sisällä asiakkaan kokemusta. Sen vuoksi hän on kehittänyt kattavamman laajennetun palvelutarjooman mallin. Tässä mallissa Grönroos nostaa esiin kolme perusasiaa: palvelun saavutettavuuden, vuorovaikutuksen palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistumisen. (Grönroos 2009, 224-231)

Kehittämistyöni kannalta kiinnostavin osio laajennetusta palvelutarjoomasta on asiakkaan osallistuminen. Asiakkaan osallistuminen tarkoittaa sitä, että asiakkaalla on oma vaikutuksensa saamaansa palveluun. Tällöin hänestä tulee palvelun osatuottaja ja hän saa osallistua itse palvelusta saamansa arvon luomiseen. (Grönroos 2009, 224-231) Tähän yritän etsiä keinoja Sinfonia Lahden kausikorttilaisille suunnatulla asiakaskyselyllä.

Orkesterin sisällä palvelujen kehittäminen edellyttää koko organisaation yhteistä ponnistusta. Siihen paras työkalu Pentti Sydänmaanlakan mukaan on yhteisön sitouttaminen yhteisöllistä kehittämistyötä käyttäen. Kehityksen edellytyksenä on, että mukana on erilailla ajattelevia luovia persoonia, tuottamassa ideoita ja muokkaamassa niiden pohjalta jotain uutta. Luominen vaatii organisaation jäseniltä vankkaa alan tuntemusta ja motivoituneisuutta omaa työyhteisöään kohtaan. (Sydänmaanlakka 2009, 211)

Innovaation johtaminen on jaoteltu kahdeksaan eri osa-alueeseen: strategia, kulttuuri, rakenne, prosessi, koulutus, resurssit, ihmisten johtaminen ja mittaaminen. Sydänmaanlakan mukaan jatkuvan uudistuksen varmistamiseksi innovaatiostrategialla tulee olla tärkeä asema kokonaisstrategiassa. (Sydänmaanlakka 2009, 211, 228) Ollessaan osa kokonaisstrategiaa varmistetaan, että jatkuvalla kehitystyöllä ja innovaatioiden rakentamisella on paikka tulevaisuuden johtamisessakin.

Jatkuvassa kehittämistyössä tärkeää on, että sen tuloksena syntyy määräajoin konkreettisia parannuksia. Ne voivat olla kokoluokaltaan suuria tai pieniä, mutta jos ne tuottavat jotain uutta markkina-arvoista, niitä voidaan kutsua kehitystyön tuottamiksi innovaatioiksi. Innovaatio on yksittäinen tulos, konkreettinen tekijäänsä hyödyttävä asia, joka on syntynyt jatkuvan kehittämistyön ansiosta. Jos kehittämisprosessi on kokoajan käynnissä, niin parhaimmassa tapauksessa se tuottaa säännöllisesti toimintaa kehittäviä innovaatioita. Tämän kaltainen jatkuva kehittäminen ja sitä kautta löydetty innovaatiot antavat organisaatioille paremmat mahdollisuudet pysyä elinvoimaisena muuttuvassa maailmassa. Kaikista ideoista ei kuitenkaan tule uusia innovaatioita, joten siksikin kehittämistyön tulee olla jatkuvaa. (Sydänmaanlakka 2009, 211-220)

Jokaisella yrityksellä tulisi Sydänmaanlakan mukaan olla systemaattinen innovaatioprosessi ideoiden etsimiseen, arviointiin ja jalostamiseen. (Sydänmaanlakka 2009, 215) Tämän löytäminen, määrittely ja muotoilu Sinfonia Lahden kehitystyötä varten on kehittämistyöni tärkeimmät tulokset.

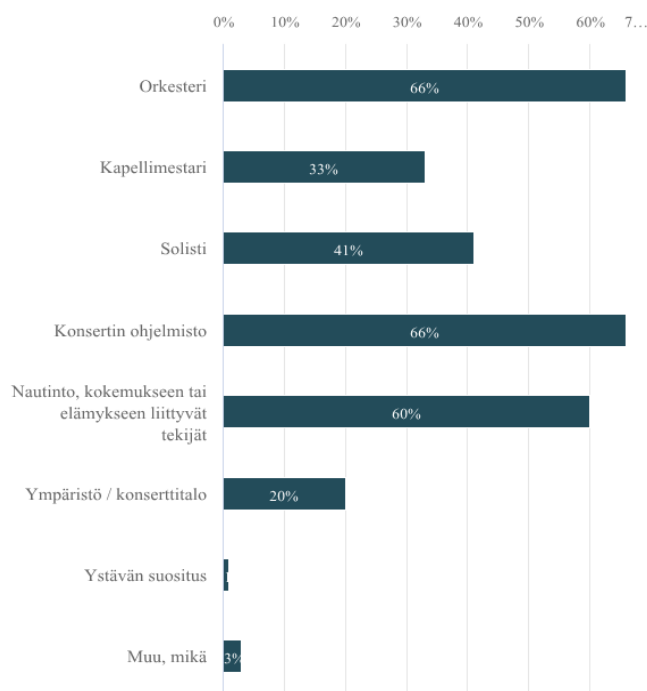
5 AINEISTOT

Tässä luvussa viisi esittelen eri aineistot. Käsittelen tuloksia tarkemmin luvussa kuusi.

5.1 IDEOITA SINFONIA LAHDEN ASIAKKAILTA

Sinfonia Lahti teetti asiakaskyselyn omille kausikorttilaisilleen kevään 2017 viimeisen kausikonsertin jälkeen. Kysely lähetettiin sähköpostilinkkinä 400 henkilölle ja heillä oli vastausaikaa reilun kahden viikon ajan. Vastauksia tuli yhteensä 175 kappaletta. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää asiakkailtamme, olisiko heillä toiveita orkesterin toiminnan kehittämiseen. Kyselyssä tiedustelimme mm. mikä saa heidät tulemaan konserttiin (ohjelmisto, vierailijat, orkesteri jne.), olivatko he käyttäneet orkesterin tukipalveluita (johdatukset konserttiin, metsänhaltija-klubi) ja olivatko he vierailleet kamarimusiikkikonserteissa. Lisäksi kysyimme, olisiko heillä ajatuksia tukipalveluiden kehittämiseen ja mitkä ovat heidän ajatuksiaan käsiohjelmamaformaatista. Kysymykset ovat liitteenä.

Kysymyksiä oli yhteensä 12. Kysely tehtiin vastaamaan laajemmin orkesterin tarpeita, joten käsittelen tässä työssä vain kahta kysymystä. Ensimmäinen kysymys koski orkesterin ydinpalvelun, eli konserttitoiminnan osalta asiakkaiden tärkeimpiä syitä tulla konserttiin. Kysely mahdollisti usean ruksin laittamisen kaavakkeeseen. Alla vastaukset graafisesti esitettynä.



Taulukko 2: Asiakaskyselyn vastaukset kysyttäessä, että mitkä ovat tärkeimmät syyt tulla konserttiin.

Yhtä tärkeitä syyt konserttiin tulemiselle olivat orkesteri ja ohjelmisto (66 %) ja vain piirun päässä oli kohta ”Nautinto, kokemukseen tai elämykseen liittyvät tekijä” (60 %). Näiden jälkeen nousivat kapellimestarit (33 %) ja solistit (41 %). Tosin, kysely lähetettiin ainoastaan kausikorttilaisille, jotka ovat sitoutuneet tulemaan konsertteihin kausikortin osoittamien ajankohtien mukaan. Tämä tilasto saattaisi näyttää huomattavasti erilaiselta, mikäli vastaajina olisivat satunnaiskuulijat. Tästä taas aiheutuu omat haasteensa siihen, voiko tilastoa käyttää referenssinä toimintaa kehittäessä uusien yleisösegmenttien tavoitteeluun.

Toinen kehittämistyössäni käsiteltävä kysymys muotoiltiin niin, että se antaisi mahdollisimman laajan mahdollisuuden personoituun toiveeseen. Kysymyksen tavoite oli saada selville, minkälaisia unelmia asiakkaillamme on orkesterin suhteen. Kysymys oli aseteltu seuraavasti: ”Jos orkesteri olisi päivän vapaasti käytettävissäsi, niin mitä sen kanssa tekisit?”. Kysymykseen tuli yhteensä 126 vastausta, mikä tarkoittaa, että vastauksia saatiin 72 % koko kyselyyn vastanneista. Oli odotettavissa, etteivät kaikki vastaa tähän, koska kysymyksen asettelu oli niin laaja ja vaati vastaajalta pohdintaa, mikä pidensi kyselyn vastausaikaa. Osa 126 vastanneesta vastasi, ettei osaa sanoa, mutta niitä oli suhteessa vain muutaman prosentin verran.

Saatuani kaikki vastaukset, oli huomattavissa, että vastauksissa oli paljon samankaltaisuuksia. Siksi teemoittelin ne aihepiireittäin ja sain suurimman osan toiveista jaoteltua seitsemän pääotsikon alle. Alle olen kirjannut toiveiden pääotsikot ja muutaman esimerkkitoiveen.

1. Konsertteja hoitolaitoksille, vanhainkodeille, päiväkodeille, kouluille ja työttömille

- *Veisin orkesterin hoitolaitoksiin, josta ihmiset itse eivät pääse konsertteihin.*
- *Veisin peruskoulun oppilaani tutustumaan orkesterin toimintaan ja lopuksi kuuntelisimme jonkin esityksen*
- *Järjestäisin aamupäivän vanhoille ihmisille ja iltapäivän lapsille konserttiohjelmaa.*
- *Veisin ensin johonkin kouluun ja sitten jonkun sairaalan pihamaalle ja pyytäisin kaikki ikkunat auki.*

2. Toivekonsertit

- *Järjestäisin mahdollisimman suuressa esiintymistilassa ilmaiskonsertin, jonka ohjelmisto muodostuisi yleisön toivomista sävellyksistä*
- *Pyytäisin heitä esittämään suosikkiteoksiani. Päivän aikana voisi olla oikein paljon oopperamusiikkia.*

3. Ulkoilmakonsertit

- *Soittaisi ystäväjoukolle Vesijärviristeilyllä*
- *Järjestäisin esimerkiksi kaksi kesäillan puistokonserttia Pikkuvesijärven puistossa eri kokoonpanoilla.*
- *Järjestäisin puistopiknik konsertin kaikille halukkaille, musiikki koostuisi eri teemoista elokuvamusiikista klassiseen jazzia unohtamatta*
- *Toivoisin kevyehköä ilmaiskonserttia, joka pidettäisiin Nastolassa Taarastissa ulkolavalla alkusyksyllä ja johon kutsuttaisiin laajasti väkeä. erityisesti Nastolasta.*
- *Jalkautuisimme Radiomäelle, jossa pidettäisiin ulkoilmakonsertti.*

4. Soitin- ja tehtäväkuvaesittelyt

- Kutsuisin ystäväni ja sukuni konserttipäivään, johon sisältyisi musiikin lisäksi orkesterin toiminnan esittelyä.
- Haluaisin kuulla eri instrumenttien ääniä ja niiden sooloesityksiä.
- soitattaisin sinfonioita ja pyytäisin esittelemään soittimia ja antamaan ääninäytteitä pienien kappaleiden muodossa.

5. Soittaminen osana Sinfonia Lahtea

- Johtaisin Berliozin Fantastisen Sinfonian ja esiintyisin Hummelin mandoliinikonserton solistina
- Yksinlaulua opiskelleena haluaisin laulaa orkesterin säestyksellä, orkesterin, jota johtaa huippu kapellimestari. (tosin olen jo eläkeläinen ja laulut on laulettu).
- Treenaisin päivän orkesterin mukana. En tohtisi muuta toivoa, kuin että saisin sitten (ennakkoon mahdollisimman hyvin valmistautuneena) esiintyä vaikkapa kakkosviulun taimmaisessa pultissa jossakin konsertissa.

6. Harjoitusten kuuntelu

- Seuraisin orkesterin "uuden teoksen" ensimmäistä yhteisharjoitusta siten, että oppisin kuinka eri instrumenttiryhmät tulevat mukaan teokseen ja pyytäisin kapellimestaria muuttamaan tempoa ja korustuksia erilaisiksi kuin säveltäjä ja perinteinen partituuri opastaa!

7. Muusikoihin tutustuminen

- tutustuisin osaan soittajista ja esittäisin oman toivomukseni.
- Tutustuihin taiteilijoihin. Orkesterin soittajat taustoineen voisivat olla paremmin esillä Sinfonia Lahden sivuilla. Koulutus, merkittävimmät esiintymiset, harrastukset, jne.
- Ei mikään ole niin mukavaa, kuin jutustella soittajien kanssa - kuulla ja kertoa tarinoita muustakin kuin musiikista!!

Asiakkaiden toiveet osoittivat muutamia tärkeitä huomioita:

Vaikka Sinfonia Lahdella on säännöllistä ja järjestelmällisesti toteutettua toimintaa hoitolaitoksille, vanhainkodeille, päiväkodeille ja kouluille, niin kyselyn pohjalta tämä toiminta on täysin vierasta jopa kausikorttilaisille. Kysely osoittaa selvästi tarpeen toiminnan laajemmasta kertomisesta kaupunkilaisille.

Soitin- ja muusikkoesittelyjä tehdään pääosin Sinfonia Lahdessa lapsille suunnatussa toiminnassa. Taiteilijuus ja siihen liittyvät myytit ovat aina kiinnostaneet yleisöä. Erilaisia tilaisuuksia järjestetäänkin säännöllisesti vierailevien solistien ja kapellimestareiden kanssa konserttien yhteydessä. Toive- ja ulkoilmakonsertteja on joskus toteutettu Sinfonia Lahden ohjelmistossa, mutta ei lähivuosina. Kysely kuitenkin osoitti, että molemmille olisi kausikorttilaisten mielestä tarvetta.

Suuri osa pääotsikoista kohdistui joltain osin ajatukseen asiakkaiden osallistamisesta. Toivekonsertti viittaa osallistavaan ohjelmistosuunnitteluun, haave mukana soittamisesta taas yhteisen soittokokemuksen jakamiseen ammattimuusikon kanssa ja harjoitusten kuuntelu asiakkaan osallistamisena teosten sisäistämisprosessiin.

5.2 ONNISTUNEITA UUDISTUKSIA EUROOPASSA

Maailmalla on tehty useita onnistuneita konserttitraditioita uudistavia konsertteja. Varsinkin Amerikassa, jossa sinfoniaorkesterit eivät saa valtiolta tukea, on havaittavissa paljon erilaisia rahankeruuta edistäviä formaatteja.

Benchmarking-haastattelut olen valinnut sen pohjalta, missä on tehty merkittäviä sat-sauksia innovaatioiden edistämiseen. Rajasin haastattelut ulkomaisiin orkestereihin, vaikka Suomen laajamittaisesta orkesterikentästä olisi löytynyt useita kiinnostavia esimerkkejä. Suomalaisiin kohteisiin tutustuminen on mahdollista toteuttaa myös oman työn ohella, joten halusin tässä kehittämistyössäni antaa aikaa ja mahdollisuuden itselleni tutustua tarkemmin Euroopassa toteutettuihin innovaatioihin. Ulkomaista rajasin kohteekseni Euroopan, koska halusin käydä haastattelemassa ainakin osaa benchmarking-koh-teista kasvotusten, eikä taloudellisesti tai ajallisesti olisi ollut mahdollista matkustaa Euroopan ulkopuolelle. Kehittämistyössäni rajasin myös ulkopuolelle kaikki viihdekonsertti-formaatit ja yleisötyöprojektit. Tarkoitus oli siis etsiä nimenomaan taidemusiikille uusia konserttiformaatteja.

Valitsin internet-sivustojen perusteella kohteikseni Göteborgin sinfonikot, Copenhagen Philin ja Konzerthaus Berlinin. Heillä jokaisella oli ohjelmistossa mukana yksittäisiä tai useita kiinnostavia konserttiformaatteja tavallisen konserttitarjonnan rinnalla. Esittelen tarkemmin kussakin tapauksessa yhden konserttiformaatin.

Kuten tavoitteenani oli, pääsin haastattelemaan kaikkia valitsemiani instituutioita. Haastatteluissa pureuduin organisaation ohjelmistosuunnitteluun ja suunnittelun toteuttamiseen yhteistyössä orkesterin kanssa. Kyselin myös mm. yleisötyöstä ja konsertissa jaettavien käsiohjelmien tulevaisuudesta, mutta rajasin ne haastatteluiden jälkeen pois tästä kehittämistyöstä. Göteborgin osalta haastattelu jäi mihin haastatteluihin verrattuna vaillinaisemmaksi. Tähän vaikutti osaltaan se, että kyseessä oli ensimmäinen haastatteluni, enkä osannut lähestyä aihetta tarpeeksi tarkasti, jotta vastaukset olisivat kohdentuneet tutkimuskysymyksiini. Kyseisen haastattelun jälkeen muokkasinkin kysymysten asettelua vastaamaan enemmän tutkimukseni aihetta tulevia haastatteluja ajatellen. Tästä johtuen tein Göteborgin sinfonikkojen benchmarkauksen ainoastaan nettisivujen pohjalta.

5.2.1 Göteborgin sinfonikot (Göteborgs Symfoniker)

Göteborgin sinfonikot on Ruotsin kansallisorkesteri. Se perustettiin vuonna 1905 ja nykyisin siinä soittaa 109 muusikkoa. Orkesterin koti on Göteborgin konserttitalo (Konsertthuset) ja siellä järjestetään vuosittain n. 100 konserttia. Orkesterin toimitusjohtaja ja taiteellinen johtaja on Sten Cranner. Hän vastaa niin taiteellisesta suunnittelusta kuin organisaation operatiivisesta johtamisestakin. Tämä on pohjoismaissa melko poikkeuksellista, sillä usein organisaatioissa on johtajan, Suomessa intendentti, lisäksi erillinen taiteellinen johtaja, jonka tehtäväkuvaan kuuluu taiteellinen suunnittelu yhteistyössä johtajan kanssa ja ylikapellimestarina toimiminen. Orkesterin ylikapellimestarina toimii lahjelaistolainen Santtu-Matias Rouvali.

Orkesterin konsertit välitetään suorina tv-lähetyksinä orkesterin omalla GSOPlay -kanavalla, josta ne ovat myös katsottavissa myöhemmin videotaltiointina. Tallennusten tavoitteena on laajentaa yleisöpohjaa tarjota klassisen musiikin konsertteja niin, että niitä voidaan kuunnella aikaan ja paikkaan katsomatta. Sivustolla sanotaan GSOPlaysta seuraavasti: *”Simply put, we want classical music to be accessible, emotional, and enjoyable.”*

GSOPlay-sivuston sisältö kehittyy jatkuvasti. Sinne lisätään aktiivisesti konserttitaltiointien lisäksi taiteilijahaastatteluja ja muuta materiaalia orkesterin arjesta.

5.2.2 Konzerthaus Berlin

Konzerthaus Berlin on yksi Saksan tunnetuimmista klassisen musiikin toimijoista. Siellä järjestetään vuosittain arviolta 600 konserttia, joista sinfoniakonserttien osuus on noin 85. Koko talon vuosittainen toimintabudjetti on 25 miljoonaa euroa ja talon hallintoon kuuluu yhteensä 85 työntekijää.

Talon johtajana toimii Stefan Nordmann, joka vastaa koko talon ja orkesteritoiminnan suunnittelusta yhteistyössä orkesterin taiteellisen johtajan Iván Fischerin kanssa. Nordmann aloitti tehtävässään syksyllä 2009. Haastattelin Nordmannia kesäkuussa 2017 osallistuessani talon tuottaman Mittendrין-konsertin esitykseen. Konsertista lisää myöhemmin tässä luvussa.

Konzerthaus Berlinin ohjelmistosuunnittelusta vastaa kymmenen hengen tiimi, jossa Nordmann tekee taiteelliset linjaukset yhteistyössä orkesterin taiteellisen johtajan Iván Fischerin kanssa. Vaikka Fischer on ainoastaan sinfoniaorkesterin taiteellinen johtaja, niin hänellä on silti merkittävä rooli myös talon muun konserttitarjonnan suunnittelussa. Nordmannin mukaan Fischer on taitava näkemään laajempia kokonaisuuksia, joten hänen ollessaan tiiviisti mukana myös muun toiminnan suunnittelussa, orkesterin ohjelma nivoutuu parhaalla mahdollisella tavalla kokonaisuuteen. Lisäksi Nordmann keskustelee aktiivisesti soittajien kanssa erilaisista ideoita.

Nordmannin mukaan parhaat ideat kehittyvät yleensä muusikoiden kanssa konserttien jälkeen. Silloin he ovat rentoutuneita ja hyvällä tuulella keskustelemaan. Hän painottaa, että muusikoiden pitää olla mukana suunnittelussa. Jos idea ei ole heiltä lähtöisin ja johtaja vain kertoo heille, mitä seuraavaksi tehdään, lopputulos ei ole koskaan paras mahdollinen. Koska muusikot ovat mukana alusta lähtien, he sitoutuvat paremmin yhteisiin suunnitelmiin. (Nordmann 2017)

Konzerthausin ohjelmisto onkin hyvin monimuotoista ja sillä on kaikille klassisen musiikin yleisösegmenteille monipuolista tarjontaa. Ohjelmisto koostuu kausikonserteista, erilaisista viiden konsertin sarjoista ja vuosittaisesta festivaalista. Konserttitalolla on omat sarjat esimerkiksi jousikvarteteille, kamariorkestereille ja ensembleille, pop-konserteille ja niin edes päin. Konsertteja on kussakin sarjassa viisi. Tärkeää Nordmannin mielestä on, että jos aloittaa jonkun sarjan, niin sitä tulee jatkaa muutaman kauden ajan suunnilleen

saman tyyppisenä. Jokainen sarja vaatii aina alkuun aikaa oman yleisöpohjan rakentamista varten ja kun vasta yleisöpohjan vakiintumisen jälkeen voi alkaa sarjan laajempi kehitystyö. (Nordmann 2017)

Aikataulullisesti Konzerthaus Berlinissä ohjelmistosuunnittelua tehdään noin kaksi kolme vuotta edeltä käsin, jotta kaikille eri tiimeille jää riittävästi aikaa valmistaa omat osuutensa ennen myynnin aloitusta. Haastattelujeni aikaan kesällä 2017 kauden 2018-2019 ohjelma oli jo valmis ja kausien 2020 - 2022 suunnittelu käynnissä. Tämä poikkeaa Sinfonia Lahden ohjelmistosuunnittelusta siinä, että seuraava kausi valmistuu n. maaliskuuhuhtikuussa, kun Berliinissä sama kausi on valmistunut n. 10 kk aikaisemmin.

Nordmannin mukaan muusikot ovat nykyaikana laaja-alaisempia verrattuna aikaisempiin vuosikymmeniin. Aikaisemmin professorit näyttivät oppilailleen, miten pitää soittaa ja parhaista tuli kiertäviä solisteja. Nykyään vastaava osaaminen ei enää yksin riitä. Tarjontaa on niin paljon, että jokaisella solistilla on oltava jotain omaa annettavaa. Laaja-alaisista muusikoista esimerkkejä ovat mm. viulistit Pekka Kuusisto, Daniel Hope, Patricia Kopatchinskaja ja sopraano-kapellimestari Barbara Hannigan. Nordmann kehottaa kysymään taiteilijoilta, mitä he haluavat. Sen jälkeen on mahdollista auttaa heitä luomaan alusta sille, miten taide tuodaan esiin.

Sen lisäksi, että sisältö on monipuolista ja henkilökunta innostunutta konserttien toteuttamiseen, niin se ei Nordmannin mukaan vielä riitä. Sen lisäksi tarvitaan paljon ja monipuolista markkinointia. Aloitettuaan tehtävässään hän lisäsi siihen niin taloudellisia kuin henkilökuntaresurssejakin. Monipuolinen ja oivaltava markkinointi on nykyaikana elinehto.

Konzerthause Berlin tekee säännöllisesti yleisötutkimuksia. Tutkimukset tukevat ja ohjaavat markkinointitoimenpiteitä, ei ohjelmistosuunnittelua. Laajempien yleisötutkimusten tekemisen lisäksi Nordmann on kokenut hyväksi tavaksi saada suuntaa antavaa palautetta yleisöltä aulatiloihin sijoitetuista äänestysnapeista. Niissä on vaihtoehtoina punainen surunaama ja vihreä iloinen naama. Yleisön on helppoa ohi kulkiessaan antaa nopea palaute suoraan konsertista poistuessaan. Palaute on tällöin myös anonyymi, eikä vaadi aikaa tai suurempaa pohdintaa. Pääosin napeista saatu palaute on ollut positiivista, mutta välillä positiivisten painallusten määrä nousee huomattavasti. Tällöin saa tuntuman siitä, jos on onnistuttu erityisen hyvin.

Valitsin Konzerthausin yhdeksi benchmarking-kohteeksi juuri Mittendrinitä johtuen. Mittendrin tarkoittaa vapaasti käännettynä ”kaiken keskellä”. Siinä yleisö tulee ikään kuin orkesterikoneiston sisään.

Orkesteri mainostaa konserttimuotoa sivustoillaan seuraavasti: *”The title of the “Right in the Middle” series should be taken literally: simply find a seat in the midst of the orchestra, and the musicians of the Konzerthausorchester Berlin will reseat themselves.”* (Konzerthaus Berlin, 2017)



Kuva 2: Mittendrin –konsertista. Kuvassa Konzerthausorchester Berlin, keskellä kapellimestari Iván Fischer. Kuvaaja on Frank Löschner.

Kiinnostuin konserttimuodosta jo muutama vuosi sitten kuultuani siitä ja se on siitä lähtien kiehtonut minua. Konsertti antaa kuulijalle täysin erilaisen lähestymistavan esitettävään teokseen samalla päästään kuulijan lähemmäksi taiteilijoita. Kuulija saa kokemuksen olla keskellä musiikkia. Kuulokuva konsertissa antaa kuulijalle kokemuksen siitä, miten muusikot kuulevat ja kokevat teosta soittaessaan.

Konserttimuoto oli alkujaan Budapest Festival Orchestran ja kapellimestari Iván Fischerin lapsille ja nuorisolle suunnattu yleisötyöprojekti. Kun Fischer valittiin Berlin Konzerthausorchesterin taiteelliseksi johtajaksi, Nordmann kävi tutustumassa konserttimalliin Budapestissa. Tämän jälkeen alkoivat keskustelut ja selvitystyöt talossa työskentelevien muusikoiden, markkinoinnin, teknisen henkilökunnan ja johtajien välillä siitä, että toimisiko malli Berliinissä lasten ja nuorten lisäksi myös aikuisyleisölle. Konseptia muokattiin yhteistyössä koko organisaation kanssa taloon sopivaksi ja lopulta useiden eri vaiheiden

jälkeen sitä testattiin yleisön kanssa. Sen saama palaute vakuutti siinä määrin, että konseptista tehtiin lopulta oma viiden konsertin sarja, jolla on yhä vahva rooli koko talon ohjelmistossa. Konsertit johtaa aina taiteellinen johtaja Iván Fischer.

Tapauksessa oli onnistumisen kannalta kaksi hyvin merkittävää tekijää: johtajalla ja taiteellisella suunnittelijalla oli samanlaiset tavoitteet kokonaissuunnittelulle ja projektiin sitoutettiin kaikki eri osastot alusta lähtien. Ilman yhteisiä tavoitteita taiteellisen johtajan idea olisi näyttäytynyt johtajalle taloudellisesti ja työmäärällisesti raskaana, eikä välttämättä olisi päätynyt monivuotiseksi konserttimuodoksi. Tavoitteena oli kasvattaa uutta yleisöä kantaohjelmistolle ja laajentaa kuulijoiden kokemusta klassisen musiikin kuunteleluun. Näihin Mittendrin antaa erinomaiset mahdollisuudet.

Kävin itse tutustumassa konserttimuotoon kesäkuussa 2017. Yleisö odotti malttamattomina sisäänpääsyä. Monet olivat käyneet aiemminkin konsertissa ja tiesivät, että ovien auetessa on syytä olla valppaana. Ikähaarukka oli reilusti tavallisia sinfoniakonsertteja laajempi, erityisesti nuorten läsnäolo oli huomattavaa.

Viimein ovet avautuivat ja kuulijat kiiruhtivat sisälle. Kenkälaatikkomainen konserttisali oli järjestelty uuteen järjestykseen. Kapellimestarin koroke oli keskellä salia ja orkesteri oli ripoteltu saliin sektoreittain. Muusikot istuivat jo lämmittelemässä omilla paikoillaan ja yleisö etsi kukin mieleistään istumapaikkaa. Itse asetuin käyrätorvistin viereen. Tervehdin häntä ja juttelimme englanniksi muutaman lauseen. Kaikki juttelivat. Muusikot rupattelivat mukavia yleisön kanssa.

Konsertin kapellimestari ja konserttimuodon kehittäjä Iván Fischer saapui keskelle ja toivotti kaikki tervetulleiksi. Muutaman lauseen jälkeen orkesteri soitti Sibeliuksen Valse tristen. Ihmisten päät pyörivät, kun he kuuntelivat, että mistä mikäkin eri ääni tulee. Tunnelma oli intensiivinen ja äärimmäisen innostunut. Teoksen päätyttyä Fischer kertoi Valse tristen liittyvän tarinan vanhuksesta, joka nousee vielä viimeiseen tanssiin ennen kuolemaansa. Hänen tarinointitapansa oli vangitseva, mikä on äärimmäisen tärkeää tämän kaltaisen konserttimuodon onnistuneessa toteutuksessa. Tarinan päätteeksi hän sanoi meidän tunnevan nyt tarinan, joten he soittavat teoksen uudestaan. Orkesteri soitti ja tunnelma oli ensimmäiseen kuuntelukertaan verrattuna enemmän kuullun tarinan mukainen.

Valse tristen jälkeen jatkettiin Sibeliuksen musiikilla. Fischer kutsui lavalle viulisti Patricia Kopatchinskajan soittamaan Sibeliuksen viulukonserton. Kopatchinskaja on tunnettu välittömyydestään ja se oli aistittavissa myös tässä konsertissa. Ennen ensimmäistä osaa Fischer keskusteli hänen kanssaan teoksesta, jonka jälkeen kuultiin ensimmäinen osa. Ennen toista osaa Fischer ehdotti, että Kopatchinskaja kävelisi käyrätorvistien viereen, koska toinen osa alkaa hyvin kamarimusiikillisella teemalla käyrätorvikvartetin ja solistin kesken. Kopatchinskaja vaelsi yleisön halki ja aloitti toisen osan käyrätorvistien keskellä seisten. Pian hän vaelsi takaisin keskelle, mistä soitti lopputeoksen.

Aplodien päätyttyä Fischer vastasi Kopatchinskajan kanssa yleisön etukäteen lähettämiin kysymyksiin. Tilaisuus kesti soittoineen ja kysymyksineen noin 1 tunnin ja yleisö poistui haltioituneena salista.

Kaikilla oli hyvin erilainen lähestymistapa konserttiin. Osa oli kuunnellut ”vain” musiikkia keskeltä orkesteria, osa keskittyi erilaisiin ääniefekteihin, jotka erottuvat normaalia konserttitilannetta paremmin ja osa nautti erityisesti muusikoiden läheisyydestä. Muusikoiden tekemä käsityö tulee tässä muodossa loistavasti esiin.

Olin äärimmäisen innostunut vierailuni jälkeen ja lähdin selvittämään konserttimuodon toteutusmahdollisuuksia Sinfonia Lahdessa. Pilotti on suunniteltu maaliskuun alkuun 2018. Siitä tarkemmin luvussa 5.3.

5.2.3 Copenhagen Phil (Sjællands Symfoniorkester)

Copenhagen Phil on tanskalainen orkesteri, jossa on 70 muusikkoa ja budjetti on 54 000 000 DKK vuodessa, mikä on n. 7 252 000 €. Hallinnosta vastaa 10 hengen tiimi.

Uffe Savery on Copenhagen Philin johtaja. Hänet valittiin tehtävään 2010 ja hän vastaa niin taiteellisesta suunnittelusta kuin organisaation operatiivisesta johtamisestakin Göteborgin tapaan. Tästä yhden johtajan mallista johtuen Savery toteaaakin, että hänen tehtävänsä on lähes mahdoton. Sen toteuttaminen on mahdollista vain niin, että hän on jakanut laajasti vastuuta taiteellisesta suunnittelusta muusikoista koostuvalle ohjelmistotyöryhmälle. Työryhmään kuuluu Saveryn lisäksi viisi muusikkoa ja ylikapellimestari. Ylikapellimestarilla ei ole sen laajempaa taiteellisen suunnittelijan roolia. Hän osallistuu kokouksiin vain niillä viikoilla, kun on paikalla ja hänen roolinsa ohjelmistosuunnittelussa ei ole muita ohjelmistotyöryhmän jäseniä suurempi.

Savery puhui haastattelussa paljon omista johtamisperiaatteistaan, -ideologiastaan ja työyhteisön toimintakulttuurista. Näillä osuuksilla oli työni kannalta merkittävä rooli siksi, että kyseinen toimintakulttuuri tuki vahvasti jatkuvan kehityksen edistämistä. Hän nosti esiin myös organisaation henkilöstön yksilötasoiseen kehittämiseen liittyviä kysymyksiä.

Yksilötasoiseen henkilöstön kehittämiseen Saverylla oli kaksi asiakokonaisuutta. Ensimmäinen ajatus on, että jokaisella työntekijällä on jo julkitulleita taitoja, mutta myös piilossa olevia. Mitä laajemmin ihmisen taidot ovat käytössä ja kehitettävissä, sitä pidempään työntekijä pysyy motivoituneena. Siksi piilossa olevien taitojen etsiminen ja kehittäminen ovat merkittävässä roolissa organisaation toimintaa, ja ne auttavat osaltaan uusien ideoiden syntyä. Toinen tärkeä ominaisuus liittyy mielikuvituksen ja luovuusajattelun edistämiseen. Niitä hän kutsuu kahdeksi lihakseksi, joita tulee kehittää jatkuvasti. Mielikuvitusta tarvitaan, jotta osaa aktiivisesti kuvitella asioita, joita ei vielä ole olemassa ja luovuutta, jonka avulla kuvitellut asiat saadaan toteutettua. (Savery 2017)

Organisaatiotasolla Savery painottaa koko työyhteisön sitouttamista ideointiin. Ideoinnilla voidaan edistää myös yksittäisen organisaation työntekijän henkilökohtaista kehitystä. Samalla kasvatetaan yksilöiden sitoutumista ja luottamusta organisaatioon. Savery kuitenkin muistuttaa, että jokaisesta ideoinnista tulee tapahtua jotain konkreettista muutosta, tai muuten sitoutuminen ja luottamus organisaatiota kohtaan laskee.

Palavereihin Saverylla on yksi tärkeä sääntö. Palaverit on tarkoitettu keskustelua varten. Sinne ei saa tulla vain puolustamaan omaa ideaansa, vaan pitää olla valmis monelle eri näkökulmalle ja idealle. Tällöin myös johtajan on toimittava yhtä vahvasti tien etsijänä kuin johtajanakin. Aina pitää pystyä etsimään, löytyykö vielä joitain uusia puolia asioihin, ja vasta riittävän monen katsantokannan jälkeen voi johdattaa organisaation eteenpäin.

Yleisön osallistumisesta ohjelmistosuunnitteluun Savery toteaa, ettei yleisö ole muodollisesti mukana, mutta heiltä tulee paljon ideoita mm. facebookin kautta ja konserttien yhteydessä. Orkesterilla on periaate, että koko organisaatio on avoin yleisölle, eli konserttien yhteydessä kommunikointia asiakkaiden kanssa on paljon. He eivät käytä toiminnassaan termiä markkinointi, vaan asiakkaiden kanssa tapahtuneet välittömät tai välilliset kohtaamiset ovat kaikki kommunikointia yleisön kanssa. Vuoropuhelu toimii Saveryn mukaan tässä mallissa paremmin aktiivisena molempiin suuntiin. (Savery 2017)

Open Orchestra [OO] (Avoin orkesteri) on Copenhagen Philin organisaation yhdessä luoma innovaatio. Sen tarkoituksena on päästää kuulija mahdollisimman lähelle orkesteria, aivan sen ”konehuoneeseen” saakka. Tällä tarkoitetaan sitä, että kokonaisuus voidaan purkaa osiin ja tarkastella eri puolilta. Tavoitteena on tehdä klassisesta musiikista avoimempaa ja hauskeempaa yleisölle niin, että musiikin luominen ja kokeminen on mahdollista kaiken ikäisille ja klassista musiikkia tunteville tai ei tunteville.



Kuva 3: Open Orchestra Liven konsertissa orkesteri on aseteltu isoon halliin pieniin ryhmiin. Yleisö voi kulkea ryhmien välissä. Kuvaaja Kim Matthäi Leland.

Open Orchestraan [OO] kuuluu neljä eri kokonaisuutta:

1. [OO] PLAY on tietokoneohjelma, jolla voi ”palastella osiin” ison teoksen. Orkesteri on äänittänyt Maurice Ravelin teoksen Bolero niin, että jokaisella soittajalla on ollut oma mikrofoni. Näin ollen voit kuunnellessasi tehdä visiittejä yksittäisten muusikoiden esitykseen, lisätä siihen jonkun muun soittimen ja välillä kuunnella vaikka koko orkesteria. Minun mielestäni hulvattominta tässä ohjelmassa on, että voit itse käydä äänittämässä sinne oman raitasi, jolloin olet osa Open Orchestraa.

2. [OO] LIVE on Open Orchestran konserttiversio. Siinä muusikot on jaettu pieniin ryhmiin halliin ja yleisö voi esityksen aikana kävellä pitkin poikin orkesterin seassa. Kevään 2016 konsertti oli rakennettu tehdashalliin, eli konsertti vei klassista musiikkia myös konserttitalon ulkopuolelle. Yleisölle kokemus on moniaistinen. Muusikkoryhmät on valaistu ja nostettu korokkeilla hiukan yleisöä korkeammalle, jolloin kokemus on musiikillinen, mutta myös visuaalinen. Orkesterin tavoitteena on näin tuoda traditionaalisia klassisen musiikin teoksia lähemmäs kuulijaa.

3. [OO] ROOM on huone, jossa jokainen voi luoda musiikkia, vaikka ei osaisi soittaa instrumenttia. Huoneessa on viisi eri boxia, joista löytyy erilaisia klassisen musiikin elementtejä. Niistä jokainen voi luoda musiikkia yhteistyössä muiden huoneessa olevien kanssa.

4. [OO] VR (Virtual reality) on 360 kamera muusikoiden keskellä. Kuvakulmaa liikuttamalla kuuliija voi kuvitella olevansa viulisti, patarumpali tai vaikka kapellimestari. Orkesteri on mm. toteuttanut videon, jossa kävely konserttitaloon sisälle on matka orkesteriin. Tämä on toteutettu niin, että orkesteri on aseteltu pieniin ryhmiin soittamaan samaa teosta aina konserttitalon ulko-ovelta sisälle saliin saakka. Asiakas voi kotisohvalta kokea, miltä tämä kävely tuntuu.

Organisaation sisäinen ideointiprosessi käynnistyi muutama vuosi sitten. Alussa ei ollut tietoa siitä, mikä olisi lopputulos. Orkesteri piti luovan prosessin workshopin vuonna 2010, jossa organisaatio oli jaettu viiteen eri ryhmään. Jokaisen ryhmän tuli koostaa 25 ideaa kahden tunnin aikana. Jokainen idea tuli ottaa vastaan sanoilla ”kyllä -ja sitten”. Tämän tuloksena he saivat yhteensä 125 muistilappua täynnä ideoita, jotka ryhmiteltiin niihin, jotka oli helppo ymmärtää ja niihin, jotka oli vaikeaa ymmärtää. Samalla ideat luokiteltiin hyviin ja huonoihin. Näistä 125 ideasta valituiksi tulivat ne, jotka olivat helposti ymmärrettävissä ja hyviä, jolloin saatiin 25 potentiaalista ideaa. (Savery 2017)

Yksi ideoista oli, että miten orkesteri voisi mennä yleisön sekaan johonkin muuhun tilaan ja kadota taas. Orkesteri koki tarpeelliseksi myös mennä konserttisalin ulkopuolelle. Tämä osin siksi, että orkesteri halusi osoittaa klassisen musiikin kuuluvan kaikille, eli ei tarvitse olla asiantuntija nauttiakseen musiikin kokemisesta ja kuulemisesta. Puolta vuotta myöhemmin, kun orkesteri oli julkaisemassa seuraavan vuoden ohjelmaa, markkinoitipääällikkö, ehdotti flashmobia. Orkesteri toteutti sen lopulta Kööpenhaminan metroasemalla vuonna 2011. Teokseksi valikoitui Maurice Ravelin Bolero, jossa muusikot luontaisesti partituurin mukaan tulevat teokseen mukaan pikku hiljaa. Esitys videoitiin ja laitettiin youtubeen. Videota on katsottu yli 10 miljoonaa kertaa. (Savery 2017)

Tämän jälkeen orkesteri teki kokeilun, jossa samainen Bolero äänitettiin niin, että jokainen soittaja on omalla raidallaan. Raidat koostettiin nettiin omalle sivustolleen, josta kuuliija sai soittajaa klikkaamalla valita, minkä tai mitkä raidat halusi kuulla. Näin pystyi kuuntelemaan halutessaan vaikka pelkän pikkurummulla soitettun raidan ja pureutua näin vielä tarkemmin teoksen sisältöön. Tästä kehittyi [OO] PLAY.

[OO] PLAY:n ja ROOM:in lanseeraus toteutettiin konsertilla, jossa Open Orchestraa esiteltiin samalla tavalla, orkesteri osiin pilkottuna. Konsertissa muusikot oli jaettu pieniin ryhmiin isoon halliin ja yleisö pystyi esityksen aikana kävelemään pitkin poikin orkesterin seassa. Konsertista tuli suuri menestys. Tämän jälkeen konserttimuoto nostettiin osaksi Open Orchestra -kokonaisuutta. Siitä on kehitetty formaatti, jota toteutetaan pari kertaa kaudessa. Tällä hetkellä [OO] PLAY on jäämässä pois kehityslistalta, mutta kolme muuta [OO] Open Orchestra pääpilaria [OO] LIVE, ROOM ja VR ovat jatkuvan kehitystyön alla.

[OO] Open Orchestra on orkesterille tärkeä konsepti. Saveri uskoo, että suurena kokonaisuutena ja osakokonaisuuksina se kehittyy ja on osa orkesterin toimintaa vielä kymmenen vuoden päästäkin.

5.3 PILOTTI BERLIININ MITTENDRIN-KONSERTTIMUODOSTA

Päätimme kokeilla Sinfonia Lahden kanssa Konzerthaus Berlinissä käytössä olevaa Mitterdrin-konserttimuotoa. Kokemukseni 15.6.2017 konsertista oli niin vakuuttava, että esittelin konserttimuodon orkesterin intendentille ja taiteelliselle johtajalle. Molemmat kokivat, että konserttimuoto on kokeilemisen arvoinen, joten ryhdyimme valmistelemaan pilottia keväälle 2018. Haasteen pilottiajankohdan löytymiselle teki se, että kausi 2017 - 2018 oli julkaistu jo edellisenä keväänä, eli muusikoiden työviikot olivat jo täynnä. Löysimme kuitenkin yhden mahdollisen päivämäärän maaliskuulta 2018 ja pääsimme eteenpäin valmisteluissa.

Pilotin tarkoituksena oli tutkimuskysymyksiäni ajatellen selvittää kaksi eri asiaa:

1. Toimiiko Sibeliustalon yleisölämpiö, Metsähalli, teknisesti tämän konserttimuodon toteuttamiseen? Minkälaisia muutoksia tulisi tehdä, että se toimisi jatkossa paremmin?
2. Mikä on yleisön reaktio? Vastaako konserttimuoto heidän toiveitaan? Saadaanko konserttiin uusia kävijöitä? Tulisivatko he uudestaan vastaavaan konserttiin?

Ensimmäiseen kysymykseen saan vastaukset omalla havainnoinnilla, toiseen kysymykseen saan arvion järjestäjiltämme ja Sibeliustalon tekniseltä henkilökunnalta ja kolmannen yleisöltä jälkikäteen lähetetyn sähköpostikyselyn avulla. Konsertin toteutus vaati kaksi erilaista vaihetta:

1. ohjelmistosuunnittelun ja teknisen toteutuksen suunnittelun, idean lanseerauksen orkesterille ja yleisölle sekä
3. konsertin

5.3.1 Suunnittelu

Yksi tärkeä etappi oli sopia konserttiin soveltuva ohjelmisto taiteellisen johtajan Dima Slobodenioukin kanssa. Siinä tuli huomioida erityisesti seuraavat kaksi asiaa. Konserttien teosten tuli olla muusikolle mahdollisimman tuttuja, eli teoksia, joita on soitettu paljon yhdessä. Tämä oli siksi tärkeää, koska muusikolle soittotilanne poikkesi tavallisesta konserttitilanteesta merkittävästi. Suurin osa konserttitoiminnasta tapahtuu konserttitaloissa, jossa esiintyjät ovat konserttilavalla ja yleisö ainakin muutaman metrin päässä katso-mossa. Tässä konserttimuodossa taas ensimmäinen yleisön edustaja saattaa olla vain metrin päässä. Tuttu ohjelmisto takasi sen, että jokaisella yksittäisellä muusikolla on varma ja turvallinen olo soittaa teoksia, vaikka soitto-olosuhteet olivat tavallisesta poik-keavat. Lisäksi oli ajateltava yleisöä: mitkä teokset he tuntisivat, jolloin he saisivat tilai-suudesta eniten irti. Sinfonia Lahti on rakentanut vuosien saatossa määrätietoisesti Si-belius-brändin, mikä tarkoittaa myös sitä, että soittajat ovat soittaneet paljon Sibeliuksen musiikkia. Näin päädyimme valitsemaan teokset Sibeliuksen sinfoniaorkesterille kirjoit-tamasta musiikista. Asiakasnäkökulmasta ajateltuna Sibeliuksen musiikki oli oiva valinta, koska taidemusiikkia tuntematonkin voi tarttua tunnettuun suomalaiseen säveltäjään.

Ohjelmistoon valikoituivat seuraavat Jean Sibeliuksen teokset:

Valse triste op.44

Karelia-sarja op.11, osa III Alla Marcia

Sinfonia nro 1 op.39, Andante, ma non troppo – Allegro energico

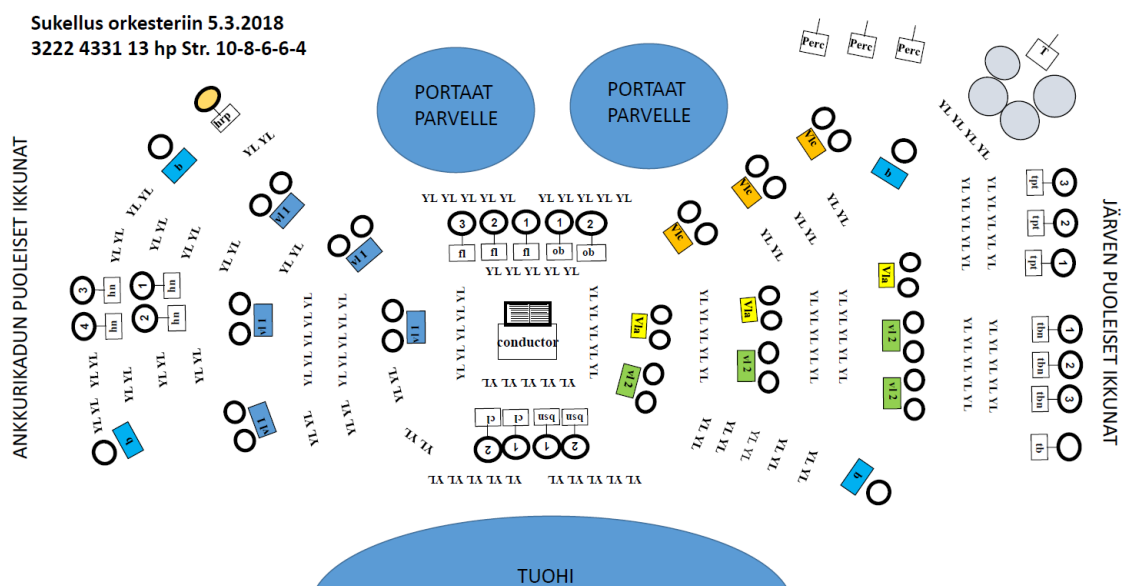
Sinfonia nro 2 op.43, Vivacissimo - Allegro moderato

Konsertin toteuttaminen vaati hallimaisen tilan, eli alusta asti oli selvää, ettei sitä voisi toteuttaa Sibeliustalon konserttisalissa. Sibeliustalo on yksi ainoista suomalaisista kon-serttitaloista, jossa aulatilat ovat riittävän suuret tämän kaltaisen kokonaisuuden toteut-tamiseen. Aulatila on puun kehystämä lasikuutio, josta on suora näkymä Vesijärvelle. Tilaa kutsutaan nimellä Metsähalli. Tila on äärimmäisen kaunis, mikä oli yksi syy kon-sertin toteuttamiseen juuri Metsähallissa.



Kuva 4: Sibeliustalon Metsähalli. Kuvaaja Jenni Lahtinen

Hahmottelimme järjestäjien kanssa havainnekuvan asettelusta. Lasketun arvion mukaan lattiatasolle mahtuisi 150 paikkaa. Mahdollisesti yleisöpaikkoja voisi olla enemmänkin, mutta pilottiin valittu yleisökapasiteetti oli riittävä. Tärkeintä oli saada informaatiota formaatin todentamiseen ja jatkokehittämiseen.



Kuvio 4: Havainnekuva orkesterin ja yleisön asettelusta Metsähalliin, ei mittakaavassa. Kuvassa keskellä on kapellimestari (conductor), YL on yksittäinen yleisön edustaja, soikio edustaa soittajaa. Soikion vieressä olevassa laatikossa on kerrottu instrumentti kansainvälisellä lyhenteellä. Lisäksi numerot soikion sisällä ovat lisätietona puhaltajille ja ne kertovat, että mitä stemmaa kyseinen soittaja soittaa.

Esittelin pilottiaiheet orkesterille 24.1.2018 orkesterikokouksessa. Suurin osa tiesi minun tekevän tutkimuksellista kehittämistyötä orkesterille, mutta toki mukana oli myös niitä, joille asia tuli uutena. Siksi esittelin lyhyesti kehittämistyöni aiheen, näytin videon Konzerthaus Berlinin Mittendrin-konsertista ja kerroin tarkemmin valmistelemastamme toteutussuunnitelmasta. Sinfonia Lahti on tunnettu moninaisista konserttimuodoistaan, joten en odottanut vastarintaa, mutta olin silti iloinen esittelyn aikana nousseesta innostuksesta konserttimuotoa kohtaan.

Esittelyvaiheessa konserttimuodon nimi oli suomennettu versio alkuperäisestä Mitten-drin-nimestä, eli *Kaiken keskellä*, mutta kysyessäni konsertille nimiehdotuksia, yksi muusikko ehdotti nimeksi *Sukellus orkesteriin* ja se sai laajempaa kannatusta. Tämän nimen kanssa päätimme edetä.

Konsertin lanseeraaminen yleisölle päätettiin tehdä noin kolme viikkoa ennen konserttipäivää ja lipunmyynti aloitettiin vain kaksi viikkoa ennen. Myyntiin laitettiin ainoastaan 100 lippua, jotta saimme mukaan myös 30 kutsuvierasta ja 20 omaista.

Lanseeraus sujui ennakko-odotuksia paremmin: liput myytiin loppuun yhdessä päivässä. Noin puolet lipuista oli myyty ennen klo 12 päivällä. Uusi konserttimuoto saatiin siis vakuuttavasti lanseerattua.

5.3.2 Sukellus orkesteriin -konsertti

Konsertti toteutettiin 5.3.2018 klo 19 Sibeliustalon Metsähallissa. Yleisölle oli kerrottu etukäteen, että ohjelma sisältää Sibeliuksen musiikkia, mutta teostietoja heillä ei ollut. Kapellimestari Dima Slobodeniouk juonsi ja johti konsertin. Jokaisen teoksen välissä kuultiin lyhyesti teosten historiasta. Konsertin kokonaiskestoksi oli laskettu 50 minuuttia, sisältäen 40 minuuttia musiikkia ja 10 minuuttia puhetta.

Konserttia ennen samana päivänä pidettiin yksi tunnin mittainen harjoitus, jossa orkesteri totutteli uuteen istumajärjestykseen. Metsähalli yllätti hyvällä akustiikallaan. Sen lisäksi, että tämä oli ensimmäinen Sukellus orkesteriin -konsertti, niin kyseessä oli ensimmäinen kerta, kun täysimittainen sinfoniaorkesteri konsertoi Metsähallissa. Sibeliuksen teokset soivat tilassa kauniisti, eikä volyymiltaan kovatkaan paikat tullut liian kovaa. Harjoituksen

aikana tehtiin vielä pieniä muutoksia siihen, että miten orkesteri istui. Tällä pyrittiin kasvattamaan orkesterin keskinäistä kuuluvuutta, mikä on äärimmäisen haastavaa toteuttaa silloin, kun orkesterilaiset ovat kaukana toisistaan.

Orkesteri saapui paikoilleen 18.48 ja yleisö päästettiin etsimään mieluista paikkaa 18.50. Tarkoitus oli, että paikat löydettyään jää muutama minuutti aikaa, jolloin orkesterilaiset ja yleisö voivat rupertella keskenään. Saliin laskeutui kuitenkin täysi hiljaisuus yleisön löydettyään istumapaikat. Suomessa vastaavanlaista spontaaniutta keskusteluun ei ole, kuin mitä koin Berliinissä kesäkuussa tutustumismatkani yhteydessä. Kehitysidea jatkoa ajatellen onkin, että orkesteri tulee paikalle vasta 18.54 lämmittelemään ja yleisö päästetään valitsemaan paikkoja 18.55. Kun orkesteri lämmittelee, niin salissa on ääntä, eikä tyhjä hiljaisuus laimenna tilassa paikalla olijoiden jännitystä ja intoa. Konsertissa oli yhteensä 145 ihmistä.



Kuva 5: Sinfonia Lahden Sukellus orkesteriin -konserttimuodon ensimmäinen konsertti 5.3.2018 Sibeliustalon Metsähallissa. Kuvassa heiluttamassa yleisö, orkesteri ja kapellimestari Dima Slobodeniouk. Kuvaaja Kristiina Palvanen.

Myös Media kiinnostui konserttimuodosta. Konserttiin osallistui maakunnan päälehti Etelä-Suomen Sanomat kuvaajan kanssa sekä YLE Hämeen uutistoimitus televisiosta. Molemmat mediat olivat paikalla koko konsertin ajan, mikä ei nykyaikana ole ollenkaan tavallista. YLE Häme haastatteli niin muusikoita kuin yleisön edustajia ennen ja jälkeen

konserтин ja molempien medioiden toimittajat menivät yleisön sekaan aistimaan koko kokemuksen. YLE Hämeen uutistoimituksen tekemä raportti esitettiin seuraavana päivänä useissa valtakunnan uutisissa.

Heti konsertin jälkeen yleisön kommentit olivat innostuneita. Yksi kuulija koki olevansa itse osa orkesteria ja yksi oli kokenut olevansa musiikkielokuvan sisällä. Muutama mainitsi siitä, että tämä konserttimuoto herättää kuulijan kuuntelemaan eri soittajien stemmoja, kun tavallisessa konsertissa keskittyy kuuntelemaan koko teosta. Myös muusikoiden tekemän työn arvostus nousi monen osalla. Hyvin laajasti kuului pyyntö, että tämän kaltaisia konsertteja tulisi soittaa lisää.

Lähetimme viiden kysymyksen asiakaskyselyn niille konserttiin lipunostaneille, joiden sähköpostiosoitteet olimme saaneet lipunmyyntitapahtuman yhteydessä. Kysely lähti yhteensä 50 asiakkaalle ja saimme sen kautta vastauksia 26, mikä on 52 % kyselyn potentiaalisista vastaajista. Kyselyyn oli mahdollista vastata 10.-15.3.2018. Lisäksi saimme spontaanisti lähetettyjä palautteita ja kehitysehdotuksia sähköpostitse ja sosiaalisen median kautta. Vastaavanlainen välitön ja positiivinen palautemäärä on hyvin poikkeuksellista Sinfonia Lahden toiminnassa. Sähköpostitse saamamme kehitysedotukset vastasivat pitkälle kyselyn kautta saamaamme palautetta.

Kysely koostui seuraavista kysymyksistä:

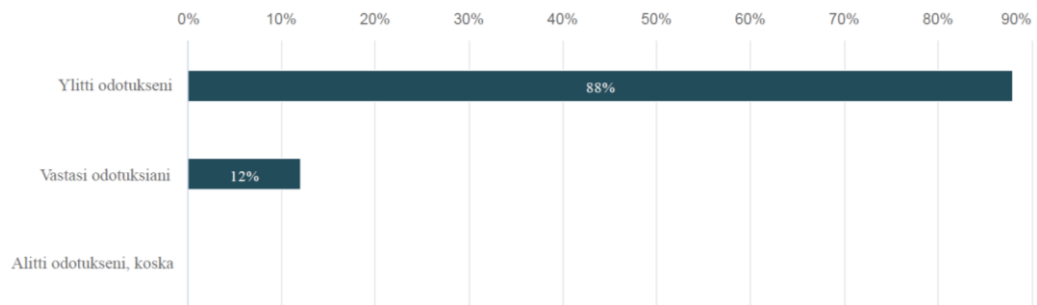
1. Miten hyvin konsertti vastasi odotuksiasi?
2. Miten kuvailisit kokemustasi, mitä erityistä jäi mieleen?
3. Kuinka sujuvaksi koit konsertin käytännön järjestelyt? (istuutuminen, lipuntarkastus, poislähtö)
4. Jos ensi vuonna olisi Sukellus orkesteriin -konsertti, tulisitko uudestaan?
5. Kehitysehdotukset tuleviin konsertteihin

Kuten taulukko 3 osoittaa, niin konsertin vastaanotto oli yleisön osalta innostunutta.

88 % vastanneista koki konsertin ylittäneen odotukset. Kukaan vastanneista ei kokenut, että odotukset olisivat alittuneet.

1. Miten hyvin konsertti vastasi odotuksiasi?

Vastaajien määrä: 26



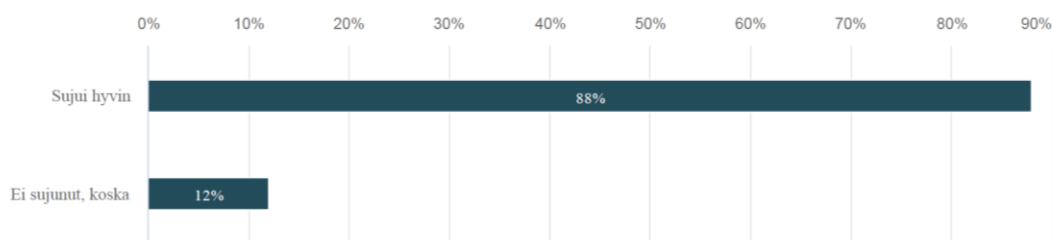
Taulukko 3: Sukellus orkesteriin -konsertin asiakkaille lähetetyn kyselyn grafiikka koskien kysymystä 1. Miten hyvin konsertti vastasi odotuksiasi?

Kysymykseen kaksi asiakkaat kuvasivat kokemustaan. Vastauksissa oli hyvin erilaisia lähestymistapoja kokemukseen. Toisille konsertti avasi uuden maailman, jossa aikaisemmin konserttitalissa kuullut teokset kuulostivat aivan toiselta ja eri soittimien vaikutus kokonaisuuteen avautui uudella tavalla. Toisille kokemus taas loi mielikuvan siitä, että olisi itse mukana soittamassa. Monet nostivat elämyksen ainutlaatuisuutta esiin, jossa yhteys kapellimestariin ja muusikoihin oli paljon läheisempi kuin konserttitalissa. Myös muusikoiden kuin kapellimestarinkin työ koettiin uudella tavalla: muusikoiden tekemä työ sai uudenlaista arvostusta ja kapellimestarin ilmeet ja eleet ja käsien pienimmätkin liikkeet kasvattivat yleisön ymmärrystä muusikoiden ja kapellimestarin yhteistyöstä. Konsertti koettiin rennoksi tunnelmaltaan. Yksi vastaus kiteytti usean vastauksen yhteen: *”Fiilis oli rennompi kuin normi sinfoniakonsertissa ja yleisö ja orkesteri tuntuivat olevan yhdessä.”* Kiitosta sai myös orkesterin jäsenten ystävällinen ja sosiaalinen vastaanotto yleisölle. Yksi vastaaja oli kokemuksen jälkeen pohtinut asiaa muusikon kannalta: *”Saakohan soittaja koskaan kuulla kokonaissoitantaa, siis sitä mitä kuuntelija salissa kuulee?”*

Hyvin monessa vastauksessa toivottiin väliaikaa, jolloin pääsisi vaihtamaan paikkaa. Osa taas toivoi numeroituja paikkoja, että rynneminen konsertin alussa vähenisi ja jokainen pääsee kuuntelemaan juuri sitä soitinta läheltä, mitä haluaa. Tämä näkyi erityisesti kysymyksen kolme vastauksissa.

3. Kuinka sujuvaksi koit konsertin käytännön järjestelyt? (istuutuminen, lipuntarkastus, pois lähtö)

Vastaajien määrä: 26



Taulukko 4: Sukellus orkesteriin -konsertin asiakkaille lähetetyn kyselyn grafiikka kysymykseen 3. Kuinka sujuvaksi koit konsertin käytännön järjestelyt? (istuutuminen, lipuntarkastus, pois lähtö)

Tunnin kesto sai niin kiitosta kuin toiveita pienestä pidennyksestä. Toivottiin myös konsertin jälkeistä keskustelua kokemuksesta yhdessä kaikkien osallistuneiden kesken, eli mukana yleisön lisäksi muusikot ja kapellimestari. Ehdotettiin, että joku konserteista olisi orkesterin harjoitus. Tällöin pääsee kuuntelemaan muusikoiden työskentelyä laajemmin ja monipuolisemmin konsertin valmistumista ajatellen. Tämän kaltaisessa toiminnan esitelyä kuvaavassa konsertissa olisi mahdollista esitellä teosta hiukan tarkemmin soinnillisesta näkökulmasta. Kapellimestari voisi esimerkiksi juonnossa kertoa yleisölle, esim. ”seuraavassa kappaleessa kiinnittää erityisesti huomiota huilujen ja jousien väliseen vuoropuheluun”. Osallistaminen asiakaskyselyllä koettiin mieleiseksi. Eräs kirjoitti palautteeseen: *”Tällainen kysely konsertin jälkeen kertoo siitä, että arvostatte konsertissa kävijöitä ja haluatte kehittää toimintaanne.”*

Neljänteen kysymykseen, jos konsertti järjestettäisiin uudestaan, vastaus oli 100 %. Heistä 48 % toisivat ystävän mukanaan.

5.4 TULEVAISUUSPAJA ORGANISAATION SITOUTTAJANA

Sinfonia Lahdessa on ollut jo pitkään aktiivinen, koko organisaatiota sitouttava kehittämiskulttuuri. Tulevaisuusverstaaita on järjestetty toiminnan kehittämistä varten vuodesta 1988, mikä on ollut omiaan osoittamaan, että yhteisillä päämäärillä on mahdollista muuttaa utopioita todeksi. Tämän kaltaisen järjestelmällisesti koko orkesteria sitouttava ideointi on Suomen orkestereissa toistaiseksi melko harvinaista. Muissa orkestereissa muu-

sikoiden sitouttaminen kehittämistyöhön on järjestetty niin, että muusikot valitsevat sisäisesti edustajansa erilaisiin toimintaa kehittäviin toimikuntiin. Tämäkin tapa on toimiva, mutta silloin mukana saattaa olla muusikoita, jotka eivät uransa aikana osallistu minikäänlaiseen kehittämistyöhön, vaikka heillä saattaisi olla loistavia ideoita.

On myös orkestereita, joissa hallinto on eriytynyt orkesterista. Tähän voi mikä tahansa orkesteri ajautua varsin helposti ja nopeasti, mikäli kommunikointi hallinnon ja muusikkokunnan välillä ei toimi ja muusikkokunta kokee, ettei hallinto kuule tai kuuntele heitä ja heidän toiveitaan. Oli siis malli joko koko orkesteria sitouttava tulevaisuuspaja tai erilaiset edustajatoimikunnat, niin sillä ei ole väliä, kunhan työyhteisö ja jokainen yksittäinen työntekijä kokee tulleen kuulluksi. Yksi merkittävä tekijä on, että hallinto on ”näkyvä”. Tämä tarkoittaa mm. tiedotusasioiden kertomista orkesterin edessä ennen harjoituksen alkua ja hallinnon saavutettavuutta orkesterin tauoilla erilaisiin hallinnollisiin asioihin.

Ensimmäisissä tulevaisuuspajoissa on noussut toiveet konserttitalosta, levytyssopimuksesta, kansainvälisistä kiertueista ja moottoritiestä Helsingistä Lahteen. Nämä on nyt saavutettu. Orkesteri kaipaa uutta strategiaa, joten tulevaisuuspajan tuli palvella myös sen rakennusta. Kehittämistyössäni keskityn strategiatyöstä ainoastaan tutkimuskysymyksieni kannalta merkittäviin asiakokonaisuuksiin.

5.4.1 Valmistelu

Vuonna 2001 rakennettu viestintästrategia sisältää orkesterin mission, vision ja viestintästrategian, mutta ei varsinaista organisaation strategiaa. Tärkeänä suunnannäyttäjänä on toiminut ja toimii jatkossakin Lahden kaupungin strategia. Siinä ei kuitenkaan määritellä yksikkötasoisia toiminnan tavoitteita. Siksi jokaisen kaupungin yksikön on luotava omat tavoitteensa niiden määrärahojen puitteissa, mitkä kaupunki on myöntänyt.

Keväällä 2018 orkesteri työstää uutta strategiaa, mutta se valmistuu vasta tämän kehittämistyön palautuspäivän jälkeen. Strategian tavoitteena on luoda jälleen yhteinen päämäärä koko organisaatiolle ja työhön on valittu ulkopuolinen fasilitoija. Strategiatyö sisältää erinäisiä työpajoja ja organisaation sisäisiä kyselyitä, sekä tärkeimpänä tulevaisuuspajan, johon koko työyhteisö oli kutsuttu ottamaan osaa. Tavoitteena on rakentaa paja hiukan toisella tapaa aikaisempiin tulevaisuusverstaasiin verrattuna, jotta henkilökunnan mielenkiinto saadaan pidettyä korkeana koko pajan ajan.

Alun perin tulevaisuuspajan piti olla 9.2., mutta päivämäärää muutettiin kuukaudella eteenpäin kahdesta syystä. Ensinnäkin päätös koko strategian kirjoittamisesta aiheutti tulevaisuuspajalle laajemman tarpeen, ja näin ollen sen valmisteluun vaadittiin enemmän aikaa. Lisäksi todettiin, että Sukellus orkesteriin -konsertin jälkeen tulevaisuuspajan järjestäminen saattaa tuottaa uusia ideoita.

Kerrottuamme organisaatiolle tulevaisuuspajasta, saimme usealta Sinfonia Lahden muusikolta kaksi toivetta:

1. Osallistujille lähetettäisiin päivää valmistelevia ennakkotehtäviä
2. Metodin tulisi olla joku muu, kuin tulevaisuusverstas, koska kyseinen metodi on ollut käytössä kaikissa aikaisemmissa ideointiverstaissa.

Totesimme, että päivään kaivataan ulkopuolinen fasilitoija, joka voisi toimia samalla koko uuden strategian läpiviejänä. Tämä antoi mahdollisuuden myös organisaation johdolle osallistua pajaan osanottajana, jolloin johto on muun organisaation kanssa yhdessä tekemässä tulevaisuuden suunnitelmia. Tällöin tilaisuudesta saadaan entistä kiinteämmin vuorovaikutteinen johdon ja muun organisaation välillä, mikä omalta osaltaan vaikuttaa myönteisesti sitoutumiseen ja avoimemman ilmapiirin luomiseen. Tutustuimme muutamaa eri vaihtoehtoon ja teimme sopimuksen strategiatyöammattilaisen, Timo Muhosen, kanssa.

Strategiatyön ensimmäiset vaiheet rakentuivat tulevaisuuspajan toteutuksen ympärille. Tärkeintä oli luoda ennen tulevaisuuspajaa selkeät tavoitteet päivälle ja sitouttaa mukaan jo mahdollisimman monta organisaation jäsentä. Toimivin tapa oli luoda yhteiset tavoitteet laajennetun johtoryhmän kanssa ja suunnitella ennakkotehtävät tulevaisuuspajaa palveleviksi. Alla suunnittelun aikajana.



Kuvio 5: Kuviossa on määritelty tulevaisuuspajan suunnittelun aikajana.

Ennakkokysely organisaatiolle lähetettiin kahta viikkoa ennen tulevaisuuspajaa ja siihen pyydettiin vastauksia myös niiltä, jotka eivät aikoneet osallistua pajaan. Kyselyyn tuli yhteensä 49 vastausta. Vastausperiodin aikana joko pitkällä sairauslomalla, virkavapaalla tai vanhempainvapaalla oli yhteensä yhdeksän henkilöä. Tämä tarkoittaa, että läsnäolevista 85 % lähetti vastauksensa. Kysyimme yhteensä 18 kysymystä, joista seuraavat kolme koskivat läheisesti kehittämistyötäni. Kaikki vastaajat vastasivat kaikkiin kysymyksiin. Niiden pohjalta olen alle ryhmitellyt esimerkin omaisesti yleisimpiä vastauksia.

1. Minkälaisen mielikuvan toivot orkesteristamme muodostuvan?

- Taiteellisesti korkeatasoinen, kansainvälisesti kiinnostava, intohimoinen
- Elämyksien tuottaja, joka on mahdollisimman helposti lähestyttävä ja palvelee mahdollisimman suurta kuulijakuntaa mielenkiintoisilla ohjelmilla
- Muuntautumiskykyinen ja laaja-alainen, aina uutta kokeileva, mutta joka kunnioittaa myös perinteitä
- Innostava. Uusiutuva. Rohkea.
- Sisältä hyvinvoiva ja yhteen hiileen puhaltava yhteisö, jonka hyvinvointi näkyy ulospäin.

2. Minkälaisia osallistavia projekteja me voisimme tehdä asiakkaiden kanssa enemmän?

- Yleisön kanssa yhdessä tehtäviä projekteja, jotka voisivat olla esimerkiksi Sukellus orkesteriin -konsertin kaltaisia tai ohjelmistosuunnitteluun liittyviä asioita. Samaa konserttiformaattia voisi pohtia myös siihen, että yleisön-edustajat pääsisivät harrastajina soittamaan orkesterin kanssa. Ehdotettiin myös, että yleisö pääsisi johtamaan orkesteria.
- Konserttitarjontaan ehdotettiin mukaan rennompia ja epämuodollisempia tilaisuuksia, kuin perusmuotoinen sinfoniakonsertti.
- Kohtaamisia yleisön kanssa ehdotettiin monessa eri muodossa. Taiteilija- ja soitinesittelyjä konserttien yhteydessä, avoimia harjoituksia, jossa olisi myös muusikoiden tapaamiseen mahdollisuus. Ehdotettiin myös orkesterikummiutta, jolloin yleisön edustajalla on oma kummimuusikko orkesterissa

3. Miten meistä tulisi enemmän lahtelaistelaisten oma orkesteri? Miten pääsemme lähemmäs tavallista lahtelaista?

- Tämänhetkisestä ohjelmatarjonnasta nostettiin pienryhmätoiminta merkittäväksi tekijäksi. Siinä orkesterilaiset jalkautuvat palvelukoteihin, sairaaloihin, päiväkoteihin, kirjastoihin, kahviloihin ja muihin julkisiin tiloihin Lahdessa
- Konserttitoiminnan osalta ehdoteltiin esiintymisiä siellä, missä ihmiset viettävät aikaa päivittäin, kevyt klassinen konsertti joka vuodelle, tunnin mittaisia After work -konsertteja ja avoimien ovien päiviä Sibeliustaloon
- Useassa vastauksessa toivottiin ilmaista ulkoilmakonserttia lahtelaisille.
- Markkinoinnillisesti toivottiin monenlaisia asiakokonaisuuksia. Tehokkaamman ja näkyvämmän markkinoinnin lisäksi nostettiin esiin toive trendikkäämpään, nuorekkaampaan ja ihmisläheisempään markkinointiin. Myös sosiaalisen median markkinointi kaipaisi vielä enemmän persoonallisempaa otetta. Samassa yhteydessä nousi toive asu-uudistuksesta, jolla saadaan kuilua yleisön ja orkesterin välistä kavennettua. Flashmob mainittiin yhtenä markkinointikeinona.

Vaikka tarkoitus on sitouttaa koko organisaatio kehittämistyöhön, niin päätimme kuitenkin pitää tulevaisuuspajan vapaaehtoisena. Pakko ei motivoi kehittämään, mutta uskoimme vahvasti siihen, että aihe on riittävän motivoiva mahdollisimman monen organisaation jäsenen osallistumiseen. Saatujen vastausten määrästä ja pohdinnan laadullisesti korkeasta tasosta voi päätellä, että tulevaisuuspajalle oli tarve organisaation sisällä.

5.4.2 Tulevaisuuspaja

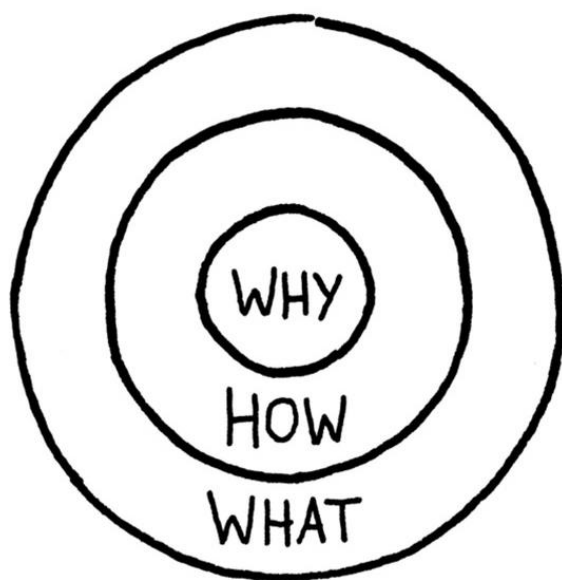
Tulevaisuuspaja järjestettiin 9.3.2018. Päivään osallistui 40 organisaation työntekijää, mikä on 60 % koko vakinaisesta henkilökunnasta ja päivän aikana työkykyistä ja läsnäolevista 69 %. Olimme äärimmäisen ilahtuneita näin korkeasta osallistumisprosentista.

Avoin ja positiivinen ilmapiiri on luovan ongelmanratkaisun edellytys. (Ojasalo ym. 2015, 143) Siinä onnistuminen oli pitkälle ryhmäläisten motivaation ja päivän fasilitoijan Timo Muhosen takana ja siinä onnistuttiin erinomaisesti. Päivän aikana seminaarihuoneessa kaikui nauru ja aktiivinen keskustelu.

Päivän agenda oli löytää orkesterille uusi yhteinen visio, eli vastata kysymykseen ”Miksi”. Sanaa tarkasteltiin kahdesta toisistaan poikkeavasta näkökulmasta:

1. Miksi olemme olemassa? Miksi haluamme aamuisin lähteä töihin?
2. Miksi yleisö haluaa tulla konsertteihimme?

Muhonen esitteli Simon Sinekin kultaisen ympyrän mallin, jonka mukaan useat yritykset kertovat omassa markkinoinnissaan asiakkaille mitä tai miten yritys tekee. Varsin harva kertoo miksi. Etenkin tunteisiin vetoavien yritysten tulisi keskittyä aikaisempaa enemmän kuvaamaan miksi he ovat olemassa.



What

Every organization on the planet knows WHAT they do. These are products they sell or the services they offer.

How

Some organizations know HOW they do it. These are the things that make them special or set them apart from their competition.

Why

Very few organizations know WHY they do what they do. WHY is not about making money. That's a result. It's a purpose, cause or belief. It's the very reason your organization exists.

Kuvio 6: Simon Sinekin kultaisen ympyrän mallista. 2013.

Näiden kahden kysymyksen ”Miksi me olemme olemassa?” ja ”Miksi yleisö tulee konsertteihimme?” vastausten tulee vastata toisiaan ainakin joltain osin. Silloin on mahdollista löytää yhteinen intressipinta organisaation työntekijöiden ja asiakkaiden välille. Yhteisen intressipinnan löytymisessä yksi merkittävä tekijä on ohjelmisto. Suunnittelutyössä täytyy löytää sopiva balanssi, jolla tarjotaan riittävästi haastetta muusikoille, luodaan orkesterin identiteettiä tukeva kokonaisuus ja tarjotaan yleisöä viehättävä kokonaisuus. (Pitts, Dobson, Gee, Spencer, 2013)

Lähdimme pohtimaan ryhmätyönä syitä, miksi yleisö halusi osallistua 5.3.2018 Sukellus orkesteriin -konserttiin. Jakauduimme ryhmiin ja kirjoitimme post-it -lapuille arvioitamme osallistumisen syiksi. Vastauksemme oli pääosin jaoteltavissa seuraavasti:

- Elämys erilaisesta konsertista
- Erityislaatuinen tunnelma, välittömyys yleisön ja orkesterin välillä
- Yllätyksellisyys
- Uteliaisuus
- Sinfonia Lahti, kapellimestari
- Ohjelma

Samat vastaukset on monelta osin yleistettävissä myös muihin orkesterin konsertteihin. Yksi keskeisimmistä kysymyksistä koski orkesterin tärkeimpiä kohderyhmiä. Teimme ryhmätyön, jossa jokaisen ryhmän tuli määritellä potentiaalinen uuden yleisöryhmän edustaja, joka voisi tulla konsertteihimme. Sen määrittelyyn annettiin seuraavat ohjeet:

- Tausta (Työ? Urapolku? Perhe?)
- Demografia (Mies? Nainen? Ikä? Tulotaso? Asuinpaikka?)
- Tavoitteet (Pääasiallinen tarve, johon te tarjoatte ratkaisun? Toissijainen tarve, johon te tarjoatte ratkaisun?)
- Tyypilliset vastalauseet (Miksi hän ei ostaisi teidän palveluitanne?)

Potentiaalisia ostajia löytyi useita, mutta yksi eniten ryhmien huomiota herättänyt yleisöryhmä oli alle 30-vuotiaat miehet. Heidän osallistumisensa peruskonserttitarjontaan on pajaan osallistuneiden näkemyksen mukaan yleisöryhmiä pienempi, joten pyrimme etsimään ratkaisuja siihen, miten heidät voisi saada konsertteihin. Pohdimme samalla Sinfonia Lahden erottuvuustekijöitä paikallisiin kilpailijoihin verrattuna. Mukaan valikoitui kotisohva, jääkiekkopeli ja teatteri. Ideoita ja näkemyksiä etsittiin erilaisten ryhmätehtävien ja keskusteluiden kautta.

Suurimmiksi haasteiksi uusyleisöhankinnan kannalta koettiin konserttietikettiin liittyvät kysymykset ja markkinointi. Mikäli konserttitapahtuma koetaan vaikeasti lähestyttäväksi ja ennen kaikkea vaikeaksi ymmärtää, niin silloin konserttielämyksen viehätystä on vaikeaa luoda elämyksellistä mielikuvaa. Erilaisilla rennommilla konserteilla, nykyaikaisemmilla orkesterin esiintymisasuilla ja ihmisläheisemmällä markkinoinnilla kynnystä voisi madaltaa.

6 KEHITTÄMISTYÖ SINFONIA LAHDESSA

6.1 Miten Sinfonia Lahden konserttitraditiolita tulisi uudistaa?

Asiakaskyselyt

Keväällä 2017 Sinfonia Lahden kausikorttilaisille toteutetussa asiakaskyselyssä kysyttiin syitä tulla konserttiin. Näitä olivat orkesteri ja ohjelmisto (66 %) ja ”Nautinto, kokemukseen tai elämykseen liittyvät tekijä” (60 %). Näiden jälkeen nousivat kapellimestarit (33 %) ja solistit (41 %). Tämä oli siltä osin yllättävää, että kapellimestarin ja solistin merkitys nousi vastauksissa vasta orkesterin ja ohjelmiston jälkeen. Tämä on hieman vastaan Hämeenniemen esittämää näkemystä solistien merkityksestä myynnin edistämisessä. (Hämeenniemi 2007, 21).

Kyselyssä kysyttiin myös, mitä asiakkaat tekisivät Sinfonia Lahden kanssa, jos saisivat orkesterin käyttöönsä yhdeksi päiväksi. Vastauksissa nostettiin esiin erilaisia orkesterin ohjelmistolle tai konserttipaikoille sopivia variaatioita. Esiin nousseet toiveet oli jaettavissa seitsemän pääotsikon alle: 1. konsertteja hoitolaitoksille, vanhainkodeille, päiväkodeille, kouluille ja työttömille, 2. toivekonsertteja, 3. ulkoilmakonsertteja, 4. soitin- ja tehtävänkuvaesittelyitä, 5. soittamista osana Sinfonia Lahtea, 6. harjoitusten kuuntelua ja 7. muusikoihin tutustumista.

Vaikka näissä asiakkaiden toiveissa on paljon asioita, jotka eivät nyt Sinfonia Lahden ohjelmistossa toteudukaan, niin olisin toivonut mukaan muutamaa radikaalimpaa toivetta tai ideaa orkesterin laajempaan hyödyntämiseen. Kausikorttilaiset, joille kysely tällä kertaa lähti, tuntevat orkesterin kuin omat taskunsa. Useat heistä ovat kuunnelleet konsertteja jo vuosia ja jotkut jopa vuosikymmeniä. Näin ollen voimme todeta, että olemme tehneet heidän osaltaan onnistunutta yleisötyötä ja kasvattaneet heistä konserttitradition kannattajia. He tuntevat olonsa turvalliseksi, kun ideointi pysyy konserttitradition sisällä. Ideat perustuivat enemmän nykyisen konserttimuodon siirtämiseen eri konteksteihin, kuitenkin pysyen tiukasti kiinni konserttitraditiossa. Kyselyn tulokset olisivat saattaneet olla hyvin erilaisia, jos kyselyn kohderyhmä olisi segmentoitu satunnaiskävijöihin tai eikävijöihin. Toisaalta, moni ehdotuksista esittää myös toiveen jalkautua vakiintuneen orkesteritilan ulkopuolelle.

Pääotsikoiden neljä ja seitsemän osalta voidaan todeta, että erilaisia soitin-, muusikko- ja tehtäväkuvaesittelyjä tehdään osana lasten ja nuorten yleisötyötä, mutta olisiko niistä kehitettävissä myös aikuisia viehättävä muoto? Kaivataanko aikuisille omaa yleisötyötä ja miten sitä tulisi toteuttaa? Suurin osa pääotsikoista kohdistui joltain osin ajatuksen asiakkaiden osallistamisesta. Toivekonsertti viittaa osallistavaan ohjelmistosuunnitteluun, haave mukana soittamisesta yhteisen soittokokemuksen jakamiseen ammattimuusikon kanssa ja harjoitusten kuuntelu asiakkaan osallistamiseen myös teosten oppimisprosessiin.

Benchmarking -haastattelut

Benchmarking -haastatteluiden anti oli monipuolista. Niistä on löydettävissä yhtäläisyystekijöitä, mutta lisäksi jokaisella kohteella oli omat erityispiirteet. Yhteisiä tekijöitä Konzerthaus Berlinin ja Copenhagen Philin kanssa olivat organisaation sitouttamiseen vaikuttavat tekijät sekä yleisölle viestimiseen käytettävä lisäpanostus. Berliinissä viestintää kutsuttiin markkinoinniksi ja Kööpenhaminassa kommunikoinniksi. Vaikka kummallakin oli hyvin omanlaisensa tapa viestinnän toteuttamiseen, niin molemmissa siihen oli määritelty lisäresursseja.

Organisaation sitouttaminen koettiin niin Berliinin kuin Kööpenhaminankin tapauksessa merkittäväksi. Kun työntekijä on mukana jo ideoinnissa, niin hän kokee tulleen kuulluksi ja osalliseksi, jolloin sitoutuminen on ylhäältä johdettuun malliin verrattuna korkeampaa. Saveri näki ideoinnin myös olevan osa yksittäisen työntekijän kehittymistä ja koulutusta.

Göteborg uskoo internetin kautta välitettyjen konserttien sekä muun alustalle tuotetun lisämateriaalin tuottavan lisäarvoa konserttiyleisölle. Tämä konserttien kuuntelumuoto on siinä mielessä miellyttävä epäsosiaalisemman asiakkaan kannalta, että se antaa kuulijalleen mahdollisuuden osallistua konserttiin ilman konserttietiketin luomia sosiaalisia paineita. Tallennusta kuunnellessa voi yskiä tai vaihtaa mielipiteen ystävän kanssa. Muoto ei kuitenkaan korvaa muusikon ja yleisön elävää kontaktia. (Hämeenniemi 2007, 26)

Sukellus orkesteriin -pilotti

Sukellus orkesteriin -pilotilla oli toiminnan kehittämisen kannalta moninainen vaikutus. Orkesterin jäsenten keskuudessa syntynyt innostus laajasta medianäkyvyydestä, uu-

desta formaatista ja yleisön välittömästä palautteesta vaikutti saman viikon aikana järjestetyn tulevaisuuspajan tunnelmaan kohottavasti. Yleisön antama innostava palaute ja kehittämis ehdotukset olivat moninaisia ja oivaltavia ja niiden pohjalta on herännyt keskustelua orkesterin sisällä muunkin toiminnan kehittämisestä. Lisäksi laaja mediahuomio on herättänyt keskustelua kaupunkilaisten keskuudessa esimerkiksi facebookin Lahti -aiheisilla keskustelufoorumeilla.

Konsertin kehittämis ehdotuksissa toivottiin muun muassa hiukan pidempää konserttia, väliaikaa, jotta pääsee vaihtamaan paikkaa, numeroituja paikkoja alun ”rynnimistä” ehkäisemään ja keskustelumahdollisuutta muusikoiden kanssa. Nämä kaikki toiveet voisi yhdistää niin, että konsertti olisi hiukan pidempi ja sitä kautta väliajallinen. Tällöin kuulijat voisivat väliajan aikana jutella muusikoiden kanssa ja vaihtaa paikkaa. Tämä järjestely luultavasti vähentäisi myös tarvetta ”rynnimiselle” ennen konsertin alkua. Useassa vastauksessa toivottiin, että tämän kaltaisia konsertteja tulisi soittaa lisää. Kapellimestari Dima Slobodeniouk antoi heti konsertin jälkeen haastattelun Etelä-Suomen sanomille, jossa lupasi jatkoa jo ensi kaudella.

Pilotin perusteella näkisin, että yleisömäärää ei ole järkevää nostaa kuin korkeintaan kahteensataan. Siitä isommaksi katsojamäärää kasvatettaessa tunnelman intensiivisyys heikkenee.

Verrattaessa tuloksia Sukellus orkesteriin -konsertin jälkeen tehtyä asiakaskyselyä kevään 2017 asiakaskyselyyn, asiakkaat uskalsivat heittäytyä ideoimaan ja kehittämään uutta. Orkesteri oli omalla toiminnallaan ”rikkonut” konserttitradition, jolloin jatkokehittely vaikutti helpommalta ja mielekkäältä. Lieneekö ensimmäisen asiakaskyselyn vaatimattomampaan tulokseen vaikuttanut myös se, että sinfoniaorkesterin toimintaan liitetty konserttietiketti rajoitti asiakkaiden ajattelua orkesterista monipuolisena ja helposti lähestyttävänä toimijana?

Jääkö tämä vain onnistuneeksi pilotiksi vai seuraako tästä jotain jatkoa? Dima Slobodeniouk antoi heti konsertin jälkeen haastattelun Etelä-Suomen Sanomille, jossa lupasi vastaavia konsertteja heti ensi kaudella. Lienee siis lähes varmaa, että pilotti ei jää vain yhteen kokeiluun.

Luvussa neljä pohdin, että onko tulevaisuudessa mahdollista lisätä kuulijan ja esiintyjän yhtäläistä läsnäolon merkitystä konserttitilanteessa. Tässä konserttimuodossa näkisin,

että jokaisen läsnäololla oli konserttisalin konserttitilannetta merkittävämpi osa esityksen lopputuloksen kannalta. Vastaako tämä konserttimuoto kaikkien toiveisiin? Uskon tämän konserttimuodon saavan aivan oman kuulijakuntansa, joka oletukseni mukaan saattaa hyvin olla laajempi, kuin mitä konserttisaleissa olemme aikaisemmin nähneet.

Tulevaisuuspaja

Sinfoniaorkestereissa yleisesti ensimmäinen yhteisöllisen innovoinnin haaste on se, että muusikoiden työpäivät eivät koostu palaverista tai ylipäänsä yhdessä puhumisesta. Muusikoille kuuluu työehtosopimuksen mukaisesti kuusi tuntia omaa harjoitteluaikaa ja pääosin loput 30 tuntia käytetään konserttia valmistaviin harjoituksiin ja konserttiin. Yhteisharjoituksissa vallitsee tarkka hierarkia ja tilannetta johtaa kunkin viikon kapellimestari. Käytännössä harjoitusten aikana kapellimestarin lisäksi kukaan muu ei puhu, ellei muusikoilla nouse kysymyksiä nuottimateriaalin tai kapellimestarin johtamiseen liittyvistä asioista. Harjoituksissa on aina kaksi taukoa, ensimmäinen 20 minuuttia ja toinen 10 minuuttia, jolloin kullakin on aikaa syödä lounas ja jutella kollegoiden kanssa. Työpäivän aikana on siis yhteensä 30 minuuttia soitotonta aikaa, mutta ei yhtään niin kutsuttua työnantajan määrittelemää keskusteluaikaa työyhteisön edistämiseksi. Näin ollen kerran kuukaudessa järjestettävät tunnin mittaiset orkesterikokoukset ovat ainoat tilaisuudet, jossa pystytään käsittelemään laajempia kokonaisuuksia ja puhua erilaisista kehittämistä vaativista asioista. Jatkuvan kehitystyön kannalta on siis äärimmäisen tärkeää, että hallinto on sitoutunut orkesterikokousten lisäksi järjestämään yhteisöllisiä kehittämispäiviä, jolloin muusikot jättävät instrumenttinsa kotiin ja pääpaino on työyhteisöön liittyvällä keskustelulla.

Tulevaisuuspajan tarkoituksena oli luoda orkesterille yhteinen päämäärä: miksi Sinfonia Lahti on olemassa ja miksi yleisö haluaa tulla kuuntelemaan sitä. Ryhmätyössä pohdittiin Sukellus orkesteriin -konsertin kiinnostavuutta lisääviä ominaisuuksia asiakkaan näkökulmasta ja tärkeimmiksi orkesterilaisten mielestä osoittautuivat seuraavat:

1. elämys erilaisesta konsertista
2. erityislaatuinen tunnelma, välittömyys yleisön ja orkesterin välillä,
3. yllätyksellisyys
4. uteliaisuus
5. Sinfonia Lahti, kapellimestari
6. ohjelma

Tulos ei ole yllättävä. Vastaukset on pääosin yleistettävissä myös muihin orkesterin konsertteihin. Erottavuustekijät Sukellus orkesteriin -konsertin ja niin kutsutun tavallisen konsertin välillä olivat kohdat 2. erityislaatuinen tunnelma, välittömyys yleisön ja orkesterin välillä 3. yllätyksellisyys ja 4. uteliaisuus. Miten nämä tekijät olisi mahdollista saada mukaan muihin konsertteihin? Auttaisiko yllätyksellisyys lisäämään erityislaatuista tunnelmaa ja uteliaisuutta? Pitäisikö yllätyksellisyys olla osana ydinpalvelua vai tukipalvelua? Minkälaisilla toimilla saadaan lisättyä välittömyyttä yleisön ja orkesterin välillä?

Yhdeksi uudistusta vaativaksi alueeksi koettiin markkinointi ja orkesterista välitetty mielikuva. Henkilökunnalle tehdyn ennakkokyselyn pohjalta voisi tulkita toivotun mielikuvan olevan: *”Sinfonia Lahti on korkeatasoinen, uusiutuva ja hyvinvoiva orkesteri, joka tuottaa elämyksiä kaupunkilaisille.”* Tämän hetkinen mielikuva koettiin jäykäksi ja vanhanaikaiseksi. Ilmeeseen toivottiin nuorekkaampaa näkemystä.

Ilmeeseen liittyy myös vahvasti orkesterin käyttämät esiintymisasut. Aihe herättää paljon tunteita ja keskustelua käydäänkin aktiivisesti myös tulevaisuuspajan ulkopuolella. Tästä johtuen asia nousi esiin useassa pajan eri vaiheessa. Esiintymisasut saavat osalta orkesterin jäsenistä kiitosta yhtenäisyyden ja näyttävyyden vuoksi, mutta varsinkin nuoremmat orkesterin edustajat kokivat asut vanhanaikaisiksi. Niiden liiallinen juhlavuus koettiin yleisöä karkottavana tekijä, ei niinkään arkea kohottavana ja kutsuvana. Näin ollen osa pajaan osallistuneista koki asujen vaikutuksen häiritsevänä tekijänä niin markkinoinnissa, uusyleisöhankinnassa kuin konserttitilanteessakin yleisön ja muusikoiden kuilun poistamisessa.

Nuoret työssäkäyvät ovat potentiaalinen ja laaja ryhmä, jotka eivät tällä hetkellä osallistu aktiivisesti konsertteihin. Jos orkesterit eivät muuta toimintaansa ja luo uusia ideoita nuorien houkuttelemiseen, ne eivät riskeeraa ainoastaan meneillään olevien kausien osalta yleisöpotentiaalin menetystä vaan myös tulevaisuuden. Avainasemassa nuoria työssäkäyviä houkutellessa on markkinointi. Sen täytyy viehättää uutta yleisöryhmää, joten siihen tarvitaan muusta markkinoinnista poikkeava lähestymistapa (Lin, Pei-Yi, 2008)

6.2 Minkälaiset toimenpiteet tukevat Sinfonia Lahden konserttitoiminnan kehittämistä?

Erilaisia malleja ja kaavioita ideointia edistävästä johtamisesta on paljon, mutta jokaisen organisaation on luotava siihen oma johtamismalli ja viedä se käytäntöön. Tämä edes-

auttaa sitä, että organisaatiosta kasvaa askel askeleelta innovatiivinen organisaatio. (Sydänmaanlakka 2009, 228) Tutkittuun materiaaliin pohjaten olen tuottanut neljän askeleen kehämallin Sinfonia Lahden toiminnan kehittämisen tueksi. Näkemykseni pohjautuu osin luvussa neljä esittelemääni Pentti Sydänmaanlakan innovaatiostrategiaan, benchmarking-haastatteluissa nousseeseen tarpeeseen organisaation sitouttamisesta, tulevaisuuspajassa käsitellystä yhteisestä päämäärästä sekä asiakkaiden kuuntelemisen ja osallistamisen tärkeydestä.

1. Ensimmäinen ja lopputuloksen kannalta tärkein asia on vastata organisaationa kysymykseen **miksi**. Jos ei tiedetä, miksi työtä tehdään tai miksi asiakkaat ovat siitä valmiita maksamaan, niin yhteisöllistä kehitystyötä yhteisen päämäärän eteen on mahdoton tehdä. Yhteisellä tavoitteella jokaisen yksittäisenkin työntekijän kehitystyö suuntaa samaan päämäärään, jolloin tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. (Tulevaisuuspaja) Innovaatiokulttuurin merkitys näkyy ennen kaikkia yrityksen arvoissa ja visiossa. Jos kaikilla on yhteinen päämäärä, niin ponnistelut päämäärää varten tapahtuvat helpommin. Näin energiaa saadaan kohdistettua aina kaikilta samoja asioita varten ja lopputulosten saavuttaminen helpottuu ja nopeutuu. Lisäksi yrityksen johdon pitää olla avoin uusille ideoille ja kokeilukulttuurille. Innovatiivisuuden tulisi olla myös yksi yksilötason kehityskeskusteluiden arviointikriteeri. (Sydänmaanlakka 2009, 213)

2. **Organisaation yhteinen ideointi** on innostavuuden ja sitouttamisen kannalta yksi merkittävimpiä vaiheita. Tämä nousi yhdeksi Saveryn ja Nordmannin haastattelun merkittävämmäksi osa-alueeksi ja asiaa tukee myös Sydänmaanlakan innovaatiojohtamisen teoria. (Savery 2017, Nordmann 2017, Sydänmaanlakka 2009)

3. **Asiakkaiden osallistaminen** toimintaan joko asiakaskyselyitä hyödyntäen tai ihan fyysisiä ideointihetkiä järjestäen. Asiakkaiden mielenkiinnon säilyttäminen heitä kuuntelemalla on yksi tärkeimmistä pitkäaikaiseen sitouttamiseen johtavista tavoista. Osallistaminen voidaan myös lukea yhdeksi ydinpalvelua tukevaksi lisäpalveluksi Gröönroosin laajennetun palvelutarjoaman mukaisesti. (Savery 2017, Gröönroos 2009)

4. Jokaisesta yhteisöllisestä **ideoinnista on synnyttävä jotain konkreettista**, joka toteutetaan mahdollisimman nopeasti ideointipajan jälkeen. Vaikka toteutettava asia olisi toisinaan hiukan pienimuotoisempaa, niin tärkeintä on, että jotain tapahtuu. Ilman konkreettisia muutoksia yhteisöllinen ideointi menettää merkityksensä, eikä yhteisön jäsen

koe silloin tulleet kuulluksi. Jos taas työntekijä kokee, ettei tule kuulluksi, sen motivaatiotaso laskee. Jos pajat osoittavat toinen toisensa jälkeen, ettei minkäänlaista muutosta ole havaittavissa, niin uusien ideoidenkin syntyminen lakkaa.

Paras motivointitekijä on se, jos ideapajassa luotu utopia saadaan jossain vaiheessa toteutettua. Se luo työyhteisölle äärimmäisen vahvan siteen ja me-hengen. Tämän kaltaisen motivaatiopiikki ja onnistumisesta aiheutunut adrenaliini kannattaa valjastaa nopeasti uuden ideoinnin käyttöön. (Savery 2017)



Kuvio 6: Neljän askeleen kehämalli Sinfonia Lahden toiminnan kehittämiseen

Prosessi uusitaan määräajoin jatkuvan kehittämistyön takaamiseksi. Mallin mukaan koko organisaatio saadaan aktiivisesti sitoutettua muutokseen ja jatkuvalla kehitystyöllä se voi pysyä mukana kehittyvän maailman vaatimuksissa.

Kehämalli muistuttaa jossain määrin luvussa neljä esittelemääni Sydänmaanlakan innovaatiojohtamisen polkua. Yksi tärkeä osuus innovaatiojohtamisessa oli innovaatioresurssit. Ne käsittävät kaikki eri resurssit, joita yrityksessä on, eli henkilö-, talous- ja aikaresurssit. Tämä on tietenkin haasteellinen osuus, koska jo tällä hetkellä koko Sinfonia Lahden hallinnon asiantuntijoiden työajat ylittyvät perustehtävien hoitamisesta ja sama tilanne on suurimmassa osassa suomalaisia sinfoniaorkestereita. Jatkuvan kehittämistyön merkitys koko toiminnan jatkumiselle on kuitenkin tärkeä: *”Johdon tulee pitää huolta siitä, että työjärjestyksessä on varattu kehittämistyöhön riittävästi aikaa, pilotteihin rahaa ja huomioitava tarvittavat henkilöresurssit niin ideointiin kuin toteutuksen suunnitteluun ja toteutukseenkin.”* (Sydänmaanlakka 2009, 220)

7 SINFONIA LAHTI TULEVAISUUDEN TEKIJÄNÄ

Päätuloksiksi kehittämistyössäni nousivat asiakkaiden osallistamistarve, uusien yleisöryhmien tavoittelu muun muassa nuorekkaamman markkinointiviestinnän kautta, Sukellus orkesteriin -konserttimuodon kehittäminen ja uudelleen toteuttaminen sekä neljän askeleen kehämalli uusien ideoiden tuottamiseen ja jatkuvan kehittämisen takaamiseen. Kehämalli sisältää kehittämistyön aineistoista saadun materiaalin ja vastaa tutkimuskysymykseen. Se on sovellettavissa muihinkin sinfoniaorkestereihin ja taidelaitoksiin.

Tavalliselle konserttitraditiolle ja vallitsevalle konserttietiketille on vahva kannattaja- ja kuulijakuntansa, mikä ei ole missään tapauksessa väheksyttävä asia. Traditioita kannattavat täyttävät pääsääntöisesti salit niin Suomessa kuin ulkomaillakin. Kannattajien lisäksi on iso joukko ei-kävijöitä, jotka monesta eri syystä pysyvät konserttisalien ulkopuolella. Siksi näkisin, että jos orkesterilla on joka vuosi tarjolla konserttitarjonnassa jotain perinteisestä konserttitraditiosta poikkeavaa, uutta ja yllättävää asiakaskokemusta rikastuttamaan, niin se saattaisi toimia houkuttimena osalle ei-kävijöistä. Jatkuva kehittäminen pitää niin konserttitarjonnan, asiakkaat kuin organisaation henkilökunnankin mukana kehityksessä. Lisäksi se voi uusilla konserttimuodoilla löytää aina uusia yleisösegmenttejä, kuten pilottina toteutettu Sukellus orkesteriin -konsertti osoitti. Tämä voisi olla tärkeä aihe syvempään tutkimukseen.

Sukellus orkesteriin -konsertti on hyvä esimerkki siitä, mitä onnistuneella benchmarkauksella voidaan saada aikaan. Berliiniläisten toteutus oli tärkeää kokea, jotta sen soveltaminen Sinfonia Lahden käyttöön oli mahdollista. Koen, että monet käytännöntason järjestelyihin liittyvät ongelmat pystyttiin välttämään ennakkokokemuksestani johtuen. Konserttimuodon uutuus nosti innostusta jo ennen konserttia niin muusikoiden, yleisön kuin mediankin keskuudessa. Silti konserttimuodon saama mediahuomio yllätti laajuudellaan. Vain harvoin orkesteri pääsee Yleisradion valtakunnan uutisiin. Samalla se oli osoitus siitä, että kun tehdään jotain valtakunnallisesti kiinnostavaa ja uutta, niin se kiinnostaa laajemmin. Media tulee paikalle, kunhan uusi on tarpeeksi mielenkiintoista.

Kahden asiakaskyselyn hyvin erilaiset vastaukset saivat minut pohtimaan, onko nettikysely oikea formaatti ideoinnin ja toiveiden kuulemiseen? Miten voisimme oppia tekemään asiakaskyselyitä, jolla saisimme toimintaa kehittäviä vastauksia? Voisiko perinteisen

asiakaskyselymallin hylätä ja miettiä uusia toimintatapoja? Yhtälailla, kun konserttitarjontaa kaippaa uutta, niin asiakkaita osallistavaan yhteissuunnitteluunkin kaivataan uusia muotoja. Olisiko syytä järjestää ideointipaja asiakaskyselyn lähettämisen sijaan?

Kaivataanko aikuisille omaa yleisötyö ja miten sitä tulisi toteuttaa? Grönroosin laajennetun palvelutarjooman ajatuksella aikuisille voisi luoda toimintaa tukevia lisäpalveluita. (Grönroos 2009, 221) Näiden avulla saadaan laajennettua ja monipuolistettua kuulijan musiikillista tietämystä ja tuntemista. Muusikoiden ja asiakkaiden interaktiolla voidaan lisätä kuulijan yhteenkuuluvuuden tunnetta orkesterin kanssa. Sinfonia Lahti tarjoaa nyt jo *Johdatus konserttiin* -tilaisuuksia, jossa illan ohjelmistoa avataan historiallisessa ja musiikillisessa kontekstissa. Lisäksi muutamien konserttien jälkeen kauden aikana on orkesterin ystävähdistys järjestänyt vierailijoiden kanssa pidettyjä haastatteluhetkiä, eli *Jälki-istuntoja*. Molemmissa kävijät ovat oman kokemukseni mukaan orkesterin pitkäaikaisia asiakkaita. Näkisin, että tukipalveluiden kehittäminen voisi olla yksi tulevaisuuden tärkeä viehätystekijä.

Taiteilijuus ja siihen liittyvät myytit ovat aina kiehtoneet yleisöä ja erilaisia tilaisuuksia järjestetäänkin säännöllisesti vierailevien solistien ja kapellimestareiden kanssa. Olisiko syytä unohtaa hetkeksi vierailijat ja syventää asiakkaiden tuntemusta Sinfonia Lahden muusikoista? Muusikoiden ja asiakkaiden interaktioon saatiin ideoita tulevaisuuspajan ennakkokyselyllä. Siellä ehdotettiin muun muassa orkesterikummi -toimintaa, taiteilijatreffejä ja jalkautumista konserttitalon ulkopuolelle ihmisten keskuuteen. Suurin osa toimintamalleista on jo käytössä joko Sinfonia Lahdessa tai muissa orkestereissa, mutta interaktiota lisätessä ei ole tärkeää se, onko malli uusi, vaan sopiiko se Sinfonia Lahden käyttöön toiminnallisesti, ideologisesti ja profiilillisesti. Kunhan oma toimintaan soveltuva malli on löydetty, niin sen jälkeen on helpompi kehittää omia, interaktioita uudistavia malleja, joilla voidaan lisätä kuulijan yhteenkuuluvuuden tunnetta orkesteria kohtaan.

Henkilökohtaisella tasolla kehittämistyöni tärkeimpänä antina pidän tutustumista ulkomaisiin kollegoihin ja heidän johtamiinsa organisaatioihin. Näkemykseni johtamisesta muuttui. Oli energisoivaa nähdä heidän palonsa organisaation kehittämistä kohtaan. Heidän suurin eteenpäin vievä voimansa oli organisaation jatkuva kehittäminen ja henkilökunnan innostaminen. Innostumisesta he taas saivat uutta energiaa uusien asioiden kehittämiseen, eli kyseessä on dynaaminen ideakehä. Haastattelujen pohjalta uskallankin sanoa, että luovien alojen organisaatioissa eteenpäin vievä voima on organisaation johtamiseen käytetty energia. (Savery 2017, Nordmann 2017)

Organisaation tasolla kehittämistyön uudelleen aloitus on herättänyt odottavan tunnelman ja tahtotilan koko organisaatiota yhdistävän päämäärän löytymiseksi. Tulevaisuuspajan merkitys laajeni kehittämistyöni ulkopuolelle orkesterin uuden strategian työstämiseksi ja pilotin saama mediahuomio herätti henkilöstön halun uudenlaisten konserttimallien kokeiluun. Konserttituotannoilla on kuitenkin pitkät suunnittelujänteet, joten useat keväällä 2018 tulevaisuuspajassa esiin nousseet ideat ja uudistukset saadaan toteutukseen vasta konserttikauteen 2019 - 2020. Seuraavaksi alkaakin kehitystyön kiinnostavin vaihe: miten esiinnousseita ideoita lähdetään viemään eteenpäin?

Tämän kehittämistyön yhteydessä en vielä päässyt laajemmin tutkimaan ja etsimään erilaisia malleja asiakkaiden osallistavuuden lisäämiseen. Tulevaisuudessa olisi entistäkin tärkeämpää vahvistaa asiakassudetta niin pitkäaikaisiin kausikorttilaisiin kuin satunnaiskävijöihin. Asiakkaiden kokemus siitä, että he voivat olla ylpeitä omasta orkesteristaan ja osallistua organisaation kanssa toiminnan kehittämiseen antaa mahdollisuuden uudenlaiseen pitkäjänteiseen sitouttamiseen. Osallistaminen voidaan ajatella myös Grönroosin laajennetun palvelutarjooman (Grönroos 2009, 221) mukaan ydinpalvelua tukevaksi lisäpalveluksi. Näin passiivisesta kuulijasta tulee osa orkesterin menestystarinaa. Kuten luvussa 4 jo siteerasin Eero Hämeenniemeä, niin tämän kehittämistyön myötä yhdyn mielelläni Hämeenniemen sanoihin: *”Kuulijan ja soittajan välisen vuorovaikutussuhteen vahvistaminen ja vaaliminen tulee epäilemättä olemaan yksi tulevaisuuden musiikkielämän vaativimmista haasteista teknologisoituvassa maailmassamme. On erittäin tärkeää, että tuohon haasteeseen vastaaminen onnistuu.”* (Hämeenniemi 2007, 22)

Lähteet

Haastattelut

Kinberg, Tuomas 2018. Vanhempi asiantuntija. Sinfonia Lahti. Haastattelu: 19.1.2018

Nordmann, Stefan 2017. Johtaja. Konzerthaus Berlin. Haastattelu: 15.6.2017

Savery, Uffe 2017. Johtaja. Copenhagen Phil. Haastattelu: 25.10.2017

Tulevaisuuspaja 9.3.2018

Muhonen, Timo 2018. Fasilitoija. Creatures corporation.

Osallistujia 40 Sinfonia Lahden jäsentä. Nimiä ei julkisuuteen.

Kirjallisuus

Berlin Konzerthause. Saatavilla: <https://www.konzerthaus.de/en/mittendrin>. [Viitattu 20.11.2017]

Grönroos, Christian, 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3., uudistettu painos. Juva. WS Bookwell Oy.

Hämeenniemi, Eero 2007. Tulevaisuuden musiikin historia. Helsinki. Basam books.

Häyrynen, Antti 2013. Orkestereita kaikille - Suomen Sinfoniaorkesterit ry 50 vuotta.. Saatavilla: <http://www.sinfoniaorkesterit.fi/fi/artikkeli/?id=33&ofs=0>. [Viitattu 29.10.2017]

Lin, Pei-Yi 2008. Challenges of developing audiences for symphony orchestras in twenty-first century. Saatavilla: https://etd.ohiolink.edu/!etd.send_file?accession=akron1210950102&disposition=inline. [Viitattu 18.3.2018]

Ojasalo, Katri; Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. WSOY.

Pitts, Stephanie; Dobson, Melissa; Gee, Kate; Spencer, Christopher 2013. Views of an audience: Understanding the orchestral concert experience from player and listener perspectives. Saatavilla: <http://www.participations.org/Volume%2010/Issue%202/5.pdf>. [Viitattu 18.3.2018]

Sinek, Simon 2013. Start with why. Saatavilla: <https://startwithwhy.com/>. [Viitattu 10.3.2018]

Sinfonia Lahti. Saatavilla: <http://www.sinfonia-lahti.fi/orkesteri/>. [Viitattu 14.9.2017]

Sitra, 2017. Teesit ja rahoituksen periaatteet: Esittävien taiteiden ja museoiden rahoitusjärjestelmän uudistustyön ensimmäinen vaihe. Saatavilla: https://media.sitra.fi/2017/02/27175433/KulttuuriVOS_teesit_ja_rahoituksen_periaatteet-2.pdf. [Viitattu 5.1.2018]

Suomen Sinfoniaorkesterit ry, 2016. Vuosikertomus. Saatavuus: <http://www.sinfoniaorkesterit.fi/assets/statistics/SUOSIO2016.pdf>. [Viitattu 29.10.2018]

Sydänmaanlakka, Pentti. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

LIITTEET

Liite 1: Kevään 2017 asiakaskyselyn kysymykset

Liite 2: Benchmarking-haastatteluiden kysymykset

LIITE 1**Sinfonia Lahden keväällä 2017 toteutetun asiakaskyselyn kysymykset.**

1. Tärkeimmät tekijät, jotka tuovat teidät Sinfonia Lahden konserttiin?
2. Mistä pidit erityisesti kaudella 2016-2017?
3. Osallistuitko johdatus konserttiin -tilaisuuksiin?
4. Jos orkesteri olisi päivän vapaasti käytettävissäsi, niin mitä sen kanssa tekisit?
5. Osallistuitko kevään kamarimusiikkikonsertteihin Felix Krohn -salissa 17.2. ja 7.4.?
6. Jos saisit valita ajan, paikan, konsertin keston ja ohjelmiston, niin minkälainen olisi Sinun suunnittelema kamarimusiikkikonsertti
7. Tammikuussa 26.1. järjestettiin ensimmäinen Metsänhaltija-klubi sinfoniakonsertin jälkeen Sibeliustalon Metsähallissa. Jäitkö klubille kuuntelemaan?
8. Haluaisitko vastaavia klubeja järjestettävän tulevaisuudessa?
9. Onko sinulla toiveita klubitoiminnalle?
12. Terveiset orkesterille - sana on vapaa

LIITE 2

Benchmarking-haastatteluiden kysymykset

ORGANISATION

- How many musicians do you have?
- How many work in administration?
- Can you briefly describe what they do?
- How big is the budget?
- What are the main sources of income?

PLANNING

- Are you in charge of planning in the house or for the orchestra only?
- How many people are there in the planning team?
- What is the role of the Chief Conductor in planning?
- How many concerts do you give in a year?
- Can you briefly describe the planning timeline?
- Are any customers involved in the planning process?

CONCEPTS

- Mittendrin, for example. How did you find this wonderful format? Are you constantly creating new concert formats?
- Why do you plan new formats?
- What kind of process do you have for turning a new idea into a concept?
- How long do you run the concept?
- How are your musicians involved in concept planning? How do they adapt to new formats?
- Are any customers involved in the planning process?

EDUCATION

- What kind of education do you have?
- What are your education aims?

CUSTOMERS

- Do you do customer surveys? What are the targets?
- Who are your surveys aimed at? (Subscribers, concert-goers, others?)
- How often do you run surveys? How big is the response?
- What kinds of things do you ask your customers?

PROGRAMME NOTES

What do your programme notes cover?

Are they identical in every concert format?

Who writes the texts, in-house or out?

What do your customers expect of the programme notes?